



Economie et aménagement du territoire

Nouvelles pratiques organisationnelles des entreprises:
conséquences spatiales pour le territoire et l'aménagement du territoire

Rapport final

Economie et aménagement du territoire

Nouvelles pratiques organisationnelles des entreprises:
conséquences spatiales pour le territoire et l'aménagement du territoire

Rapport final

juin 2001

Equipe de recherche

Louis-M. Boulianne, C.E.A.T./EPFL, Olivier Crevoisier, IRER/Université de Neuchâtel, Katell Daniel, C.E.A.T./EPFL, Nicolas Grosjean, IRER/Université de Neuchâtel, Régina Leiggener (secteur bio-médical), Université de Genève, Lilli Monteventi (immobilier partiel), C.E.A.T./EPFL, Jean Ruegg, Institut de géographie/Université de Fribourg

Sommaire

1. Présentation de la recherche	1
1.1 Problématique et objectifs de recherche.....	1
1.2 Nature et portée de l'étude.....	1
1.3 Démarche d'étude et représentativité.....	2
1.4 Base théorique.....	2
1.5 Sélection des acteurs économiques.....	5
1.6 Guide d'entretien.....	6
1.7 Grille d'analyse.....	6
2. Sites-secteurs	8
2.1 Site-secteur de services en centre urbain: le cas de Fribourg.....	8
2.2 Site-secteur de type industriel hors centres urbains: le cas de Bulle et de Châtel St-Denis.....	10
2.3 Site-secteur jeunes entreprises de service technologique hors des grands centres urbains: Yverdon.....	13
2.4 Site-secteur de Lausanne.....	15
2.5 Site-secteur d'entreprises <i>start-up</i> biomédical: Lausanne.....	19
3. Profils d'entreprises	21
3.1 Profil d'entreprise de service de type place central – marché national.....	22
3.2 Profil d'entreprise de service pour place central – marché régional.....	23
3.3 Profil d'entreprise de services financiers.....	23
3.4 Profil de jeune entreprise de service à contenu technologique.....	23
3.5 Profil d'entreprise de jeune pousse dans une filière technologique.....	23
3.6 Profil d'entreprise technologique en agglomération (SPT).....	24
3.7 Profil d'entreprises industrielles hors des centres urbains.....	24
4. Besoins spatiaux des profils d'entreprises.....	24

5. Le secteur immobilier en mutation: conséquences	27
5.1 Hypothèses.....	27
5.2 Choix de l'échantillon.....	28
5.3 Evolution du secteur immobilier: les grandes tendances.....	28
5.4 Perception de la demande des entreprises.....	30
5.5 Relations à la promotion économique et l'aménagement du territoire.....	32
5.6 Profils de sociétés immobilières.....	33
5.7 Enseignements pour le secteur de l'immobilier.....	34
6. Rôle des NTIC et leur incidence spatiale	36
7. Recommandations pour la promotion économique et l'aménagement du territoire	38
7.1 Politique ciblée sur les profils d'entreprise.....	39
7.2 Politique ciblée sur le secteur immobilier.....	39
7.3 Fonctionnement intégré de l'aménagement du territoire et de la promotion économique.....	40
7.4 Un outil pour des interventions ciblées.....	41

Annexes

- 1 Guide d'entretien
- 2 Bibliographie

1. PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

Cette recherche a été réalisée avec l'appui¹ de l'Office fédéral du développement territorial (ODT), des services d'aménagement du territoire et de promotion économique des cantons de Vaud et de Fribourg.

1.1 Problématique et objectifs de recherche

Les mutations que connaît l'économie avec la globalisation et son cortège de réorganisations, de délocalisations et de fusions d'entreprises ont des implications territoriales importantes. Ce nouveau contexte de mutations économiques suscite des questions importantes pour le du territoire:

- Comment identifier ces nouveaux besoins spatiaux de l'économie, notamment du point de vue des entreprises, sous l'influence de la mondialisation, de l'ouverture des marchés et des nouvelles règles de la concurrence (OMC)?
- Quelles sont les tendances actuelles de l'organisation de l'espace en Suisse, notamment en portant la réflexion sur le rôle des villes par opposition à d'autres espaces? Peut-on préconiser une organisation spatiale des activités qui répondrait aux besoins des entreprises en orientant leur localisation dans des lieux stratégiques et qui satisferait aux objectifs de l'aménagement du territoire?

Cette recherche a pour objectif de mieux cerner les conséquences territoriales des mutations en cours et de finaliser les interventions en relation avec la promotion économique (PE) et l'aménagement du territoire (AT), tant à court qu'à moyen et long terme.

1.2 Nature et portée de l'étude

Cette recherche est résolument située dans une réflexion en amont de l'organisation spatiale des activités. Il ne s'agit pas d'une analyse des critères de localisation et d'implantation; dans ce domaine, de nombreuses études existent et les apports sont largement connus. Il ne s'agit pas non plus d'une analyse comparative des sites d'implantation (benchmarking), mais d'une approche plus fondamentale pour identifier les lignes de force dans les mutations économiques en cours et leurs conséquences spatiales.

La démarche de recherche porte sur la «demande» de territoire afin de mieux comprendre les logiques d'organisation des entreprises et leur ancrage dans le territoire. L'étude est destinée à fournir un regard complémentaire sur les politiques actuelles de promotion économique et d'aménagement du territoire. Compte tenu des moyens financiers disponibles, il s'agit d'une étude exploratoire des pratiques récentes des entreprises en termes d'organisation fonctionnelle et spatiale.

¹ L'appui a pris la forme d'un soutien financier, d'une participation à la sélection des entreprises et d'une participation aux séances du groupe de suivi des travaux. Le groupe était composé de MM. Tony Brauchle (ODT), Christian Exquis (SAT) et Luigi Brachetta (SET) pour le canton de Vaud, et Christian Wiessmann (OCAT) et Thierry Mauron (ODEF) pour le canton de Fribourg.

1.3 Démarche d'étude et représentativité

La démarche privilégie une observation directe du terrain. Elle se concentre sur des mouvements récents (3 ans) d'entreprises survenues en Suisse dans des régions définies préalablement pour leur spécificité et leur diversité. L'analyse des choix réels faits par les entreprises se traduisant par des investissements permet d'apprécier les facteurs déterminants de leur choix d'organisation spatiale, y compris le rôle des nouveaux moyens d'information et de communication (NTIC), et de compléter les discours généraux sur le rôle du territoire que tiennent souvent les chefs d'entreprise lorsqu'ils sont interrogés.

L'étude est basée sur des entretiens semi-directifs auprès des entreprises. La sélection des entreprises a été réalisée avec la collaboration des représentants des services de promotion économique afin d'identifier les entreprises qui ont effectué un « changement spatial » dans les trois dernières années (1998-2000). L'intérêt porté à ces entreprises est justifié car elles se sont posées concrètement la question de leur organisation spatiale, c'est-à-dire de choisir un site (nouveau, ou confirmer une localisation en choisissant un développement sur place). L'échantillon des entreprises enquêtées a été fait sur la base de la population d'entreprises qui ont « bougé » et qui ont été identifiées comme telle grâce à la bonne connaissance du terrain des acteurs de la promotion économique.

Ainsi, malgré le nombre limité d'entretiens réalisés dans chacun des site-secteurs, la représentativité est bonne dans le cadre sélectif de cette étude. La représentativité par rapport à un site n'est pas l'objet ici; il ne s'agissait pas d'étudier tel ou tel site comme Yverdon ou Fribourg, mais bien des entreprises (ayant effectué un changement spatial récent) d'un secteur d'activité sélectionné et localisées sur un site précis. Dans cette configuration (entreprises ayant bougé dans un secteur et sur un site), la représentativité de cette recherche, est sans doute bonne, même si elle est difficilement quantifiable.

1.4 Base théorique

Afin de comprendre l'organisation des systèmes de production régionaux (SPR) dans les sites observés, nous nous sommes basés, d'une part, sur une étude théorique et empirique décrivant les principaux systèmes de production que l'on trouve sur l'ensemble de la Suisse (Crevoisier et al. 2001) et, d'autre part, nous nous sommes référés à un certain nombre de modèles, d'« idéal-types », qui ont été décrits dans différents travaux d'économie régionale et urbaine et que nous présentons brièvement.

La technopole

La technopole (Planque 1985) est un SPR qui regroupe des entreprises ainsi que des centres de recherche et de formation. L'avantage compétitif des entreprises est basé sur l'exploitation d'un relatif monopole sur des connaissances scientifiques et techniques dans un domaine donné. Les relations entre les entreprises et ces centres de recherche peuvent prendre des formes très diverses: contrats de recherche, sponsoring, participation à des programmes de recherche nationaux ou internationaux, etc. Cependant, c'est avant tout par le marché du travail que circulent les compétences et que se forment les réseaux de relation. En effet, les diplômés ou les chercheurs passent dans les entreprises en emportant des connaissances de pointe. Ils changent ensuite de poste de travail, permettant une circulation des savoir-faire entre les entreprises et créant des réseaux de relations rendant possible des collaborations entre entreprises ainsi qu'avec les centres de recherche.

Les technopoles se caractérisent en outre par la création d'entreprises à partir d'entreprises existantes ou des centres de recherche. Cette création est possible grâce au support d'entreprises existantes et à diverses institutions (*seed capital*, capital risque, incubateurs, parrainage d'entreprises, support des autorités publiques, etc.) qui misent plus sur la création de nouvelles organisations que sur le transfert de technologie classique réalisé entre centres de recherche et entreprises existantes.

Le marché final des technopoles est extérieur à la région et en principe international. Avec l'approfondissement de la division du travail dans la région, certaines entreprises deviennent des sous-traitants ou des partenaires d'entreprises locales qui exportent directement. Historiquement, la demande publique (militaire, télécommunications, santé, etc.) a joué un rôle déterminant dans le développement de ces systèmes.

La place centrale

Le modèle des places centrales s'appuie sur deux idées:

- les consommateurs sont d'accord de se déplacer plus ou moins loin pour consommer des services selon la fréquence de cette consommation (quotidienne pour la boulangerie, occasionnelle pour l'Opéra);
- les producteurs de services ont besoin d'un bassin de clientèle suffisant (effet de seuil) pour délivrer des services.

La conjonction des contraintes des consommateurs et des producteurs conduit à une hiérarchie des villes, ces dernières étant définies comme les places de marché. Les villes de premier niveau polarisent une petite région et fournissent des services banals. Les villes de niveau supérieur délivrent les services les plus rares et polarisent donc une région beaucoup plus vaste.

Les entreprises s'établissent dans une place centrale afin d'avoir accès au marché régional. Le service peut être élaboré sur place (théâtre, santé, administration, etc.) mais peut aussi être élaboré ailleurs et vendu sur place (cinéma, services financiers, assurances, etc.).

Les systèmes métropolitains

Les systèmes métropolitains (Sassen 1991, Veltz 1996) sont des systèmes produisant des services à haute valeur ajoutée (finance, communication, marketing/publicité, mode, etc.). Ils comprennent de nombreuses entreprises et valorisent les différents lieux d'interactions et d'apprentissage (LIA) que l'on peut trouver dans le contexte urbain. Les interactions entre les multiples acteurs sont nombreuses et passent par les NTIC, par le marché du travail, par des collaborations sur des projets précis, par des interactions entre entreprises, associations professionnelles et autres LIA (universités, centres de recherche, musées, médias, foires, etc.) et autorités publiques. Ces systèmes constituent des marchés du travail pour une main-d'œuvre très qualifiée, à hauts revenus et très mobile à l'intérieur de la métropole. On trouve également des poches de main-d'œuvre très peu qualifiée travaillant dans les services banals alimentés par les principales activités (gardiennage, nettoyage, etc.) et la partie de la main-d'œuvre jouissant d'un haut revenu (restauration, blanchisserie, garderies, etc.).

Le marché de ces systèmes est à la fois local et global. Local dans le sens où les principaux clients (par exemple les grandes entreprises et les grandes banques pour les places

financières, les institutions culturelles publiques et les touristes pour certaines activités culturelles, etc.) coproduisent le service et le consomment sur place. Global dans le sens où ces prestations sont en principe financées via des circuits très étendus.

Les districts industriels

Les districts industriels (Becattini 1992) sont des régions spécialisées dans une production particulière, généralement traditionnelle (habillement, mécanique, etc.), et fortement exportatrice. Composé de PME très spécialisées et articulées le long d'une filière, ces systèmes entretiennent leur dynamisme grâce à un marché du travail et des institutions facilitant le passage du statut de salarié à celui d'entrepreneur indépendant. Les districts industriels se caractérisent par un système de valeur (le travail, l'entrepreneuriat, etc.) partagé entre les PME et la communauté locale.

Le marché est international. L'avantage compétitif des districts industriels réside dans leur flexibilité pour répondre à des marchés très fluctuants comme la mode.

La division spatiale du travail

La division spatiale du travail (DST) part de l'idée que les espaces sont porteurs de modes de vie différents et que les entreprises vont se spécialiser en fonction de la disponibilité locale de cette main-d'œuvre. Ainsi, selon cette théorie, les principaux centres urbains vont générer et attirer une main-d'œuvre bien formée, recherchant le contexte urbain pour sa formation, son travail (carrière basée sur l'occupation successive de différents postes qualifiants), ses besoins (garderies, blanchisserie, etc.) ainsi que pour ses loisirs (offre culturelle développée). Ces contextes développent les activités de conception et de contrôle. À l'autre bout du spectre, les régions rurales conservent une main-d'œuvre peu qualifiée, tournée en partie vers l'auto-production de biens et services (jardinage, garde des enfants, sociétés locales culturelles et de loisirs, etc.) qui attirent des activités banales (industrie d'assemblage, hôtellerie banale, etc.) recherchant de faibles coûts de production. La DST concerne avant tout les grandes entreprises qui répartissent leurs différentes fonctions dans l'espace.

Les milieux innovateurs

L'approche par les milieux innovateurs (Maillat, Quévit et Senn 1993; Ratti et al. 1997; Crevoisier et Camagni 2000) généralise la compréhension des différentes formes que prennent les SPR en insistant sur les interactions et les apprentissages qui se déroulent entre les acteurs locaux. Ces interactions et apprentissages portent sur la mise au point de nouveaux produits et de nouvelles technologies, sur les modalités de coopération entre acteurs locaux ainsi que sur les relations avec les marchés et les techniques qui se développent à l'échelle internationale. L'approche par les milieux innovateurs d'une part met en évidence les externalités qui constituent les avantages compétitifs des entreprises locales et d'autre part la manière dont le milieu local (entreprises, autorités publiques, institutions de formation et de recherche, etc.) génère ces externalités.

La dynamique des proximités

Les travaux de recherche sur la dynamique des proximités complète le cadre de référence théorique. L'existence et la durabilité de liens de proximité entre individus ou entreprises est à mettre en relation avec l'hypothèse d'une mondialisation destructrice de relations locales et

d'une polarisation inéluctable. Les travaux récents montrent que des regroupements humains et des réseaux de pôles continuent de fonctionner et nous interrogent sur des notions de proximité géographique (en termes d'espace et de liens à distance) et de proximité organisationnelle (séparation économique d'activités et liens d'organisation de production), sur le rôle des interactions intentionnelles (échanges marchands, contrats, partenariats) et non intentionnelles (externalités), et sur la coordination entre les acteurs.

L'analyse a été réalisée sur la base de critères discriminants établis en s'inspirant de ces modèles théoriques.

1.5 Sélection des acteurs économiques

Cette recherche ne poursuit pas d'objectifs statistiques. Elle vise à connaître davantage les relations que les entreprises localisées en Suisse entretiennent avec le territoire et à mieux interpréter leur comportement territorial. Les différents types d'espaces économiques retenus illustrent des situations diverses de sites et de secteurs d'activité.

Les cinq études de cas réalisées sont les suivantes:

- AGGLOMÉRATION DE LAUSANNE pour les services financiers, banques, et services aux entreprises: il s'agit de vérifier la concentration-déconcentration notamment des services aux entreprises au détriment des villes moyennes: c'est l'optique hiérarchique et de la place centrale.
- AGGLOMÉRATION DE FRIBOURG pour les services financiers, banques, et services aux entreprises: c'est la dynamique locale spécialisée (*off shore*) pour desservir le marché national.
- YVERDON ET NORD-VAUDOIS pour l'industrie: il s'agit de vérifier l'émergence de *spin off* (Y-Parc) et de son potentiel de développement.
- BULLE ET CHATEL-ST-DENIS pour l'industrie: c'est le phénomène de déversement à l'origine du développement; est-ce toujours le cas et n'y a-t-il pas une dynamique locale?
- BIOMÉDICAL DANS L'AGGLOMÉRATION DE LAUSANNE: c'est l'ancrage proche d'institutions ressources, effets filières ou milieux avec des besoins de proximité et de nombreuses interrelations.

Les acteurs de l'immobilier industriel et d'entreprises

Ces acteurs occupent une place croissante sur le marché. L'intérêt porté sur les acteurs immobiliers est justifié par les changements fondamentaux survenus ces dernières années sur l'importance et le rôle de l'aspect foncier pour les entreprises. En effet, les entreprises sont de moins en moins propriétaires de leurs locaux; elles sont souvent locataires et considèrent leurs locaux comme des frais généraux, un bien à prendre en leasing. Leur bâtiment ne leur servant plus guère de garantie pour la banque qui s'appuie sur d'autres critères pour accorder des crédits, les entreprises accordent moins d'importance à cet élément.

1.6 Guide d'entretien

Pour comprendre le choix de localisation dans telle ou telle zone et la logique d'organisation spatiale des entreprises qui justifient ce comportement, il faut identifier les principales caractéristiques des entreprises et de leur site:

- nature de l'activité: de production (types de produit, de marché), *back* ou *front office*, niveau technologique, besoins de main-d'œuvre;
- nature de l'entreprise: PME, filiale, maison-mère, capitaux suisses ou étrangers, taille, ancienneté;
- nature de la localisation: type de zones, de locaux, accessibilité, infrastructure-équipement, lieu géographique;
- nature des partenaires: réseaux de fournisseurs, de prestataires, de clients, d'informations;
- nature de l'organisation de l'entreprise: type de gestion, d'organisation spatiale;
- nature et cause du changement: spatial, NTIC, dans l'organisation, dans le financement, dans le réseau de partenaires;
- stratégie de localisation: justification, type de locaux;
- perception du territoire, de l'aménagement du territoire et de la promotion économique.

L'entrée de l'entretien est constituée par le changement spatial vécu par l'entreprise et qui est la justification de la sélection de l'entreprise. Il constitue un fil rouge qui permet de retracer cette décision et de comprendre ainsi le fonctionnement de l'entreprise.

Ce questionnaire des entreprises permet d'interpeller la promotion économique et l'aménagement du territoire quant à leur rôle par rapport à ses nouveaux sites émergents et à l'organisation spatiales des activités économiques qui évolue rapidement avec des besoins de flexibilité, de mobilité, de mixité. Le guide d'entretien figure en annexe.

Le secteur immobilier a fait l'objet d'un guide d'entretien particulier et adapté à sa position particulière dans cette étude.

1.7 Grille d'analyse

L'analyse des entretiens a permis de dégager des profils de comportements spatiaux d'entreprises pour lesquels il est possible de proposer des mesures spécifiques pour orienter et canaliser leur développement. Rappelons que cette recherche ne vise pas à une représentativité de l'activité d'un site, mais bien à dégager des comportements-types applicables dans des sites aux caractéristiques semblables.

En plus des critères descriptifs comme le secteur d'activité, l'âge (jeunes jusqu'à trois ans, et plus), la structure de la société (maison-mère, filiale, avec un actionnaire principal, en bourse), le nombre d'emplois, les groupes de critères explicatifs, sont les suivants.

Les clients et le marché (9 à 13)

Ces critères permettent de saisir la nature du marché, notamment de saisir dans quelle mesure la localisation est déterminée par des contraintes de marché:

- aire de marché: dans l'agglomération, la région, la Suisse romande, la Suisse, et international;
- type de clients: co-prestataires avec lesquels l'entreprise réalise son produit, institutionnel (secteur public), distributeurs, d'autres entreprises, des particuliers (consommateur final);
- type d'établissement: *back* et/ou *front office*, de production;
- sens des déplacements: vers le client, d'autres partenaires, mixte, société mère;
- fréquence des relations: occasionnel, fréquent.

Les partenaires locaux et extérieurs (14 et 15)

Le réseau de partenaires peut également déterminer la localisation d'une entreprise, notamment lorsque la proximité physique s'impose. Aussi, nous avons distingué si les partenaires (et lesquels) sont locaux ou non: co-prestataires, Hautes écoles, distributeurs, entreprises de services ou de production, institutionnels, ou autres sociétés du groupe.

Le territoire (16 à 20)

- les caractéristiques spatiales du territoire analysées concernent la nature des locaux et le type de localisation, mais aussi les besoins et la perception du territoire;
- localisation: centre-ville, périurbain, zone industrielle;
- besoins territoriaux: bonne accessibilité, qualité du cadre de vie, facilités urbaines, main-d'œuvre;
- besoins en termes de locaux: en location, être propriétaire, bon marché, locaux avec facilités, bâtiment-vitrine représentative, respectant des contraintes environnementales;
- perception de la région: centralité, niveau de formation, cloisonnement, ouverte, neutre (diversité), qualité de vie, dynamisme local.

La main-d'œuvre (21 à 24)

La main-d'œuvre joue un rôle important, notamment les caractéristiques locales et la disponibilité, et cela, malgré l'augmentation de la mobilité:

- localisation et aire de recrutement: régionale, Suisse romande, Suisse, international;
- type de marché du travail: la distinction est faite entre un marché dominé par l'offre qui privilégie la flexibilité, et la demande qui vise à fidéliser le personnel;
- qualification: hétérogène, non qualifié, semi qualifié, Hautes écoles.

Les NTIC (25)

Les NTIC offrent des possibilités intéressantes dans l'organisation des entreprises, notamment dans les relations inter-entreprises et avec les partenaires extérieurs: nous avons distingué l'utilisation prioritairement comme outil de base essentiel à l'entreprise, pour la logistique, comme outil de marketing, ou pour une gestion interne de l'information.

Les changements (26 et 27)

La nature du changement spatial, mise en relation avec son origine, complète la grille d'analyse:

- changement spatial: les causes retenues sont l'agrandissement, une délocalisation, une ouverture de filiale, un réinvestissement sur place, ou la création d'une nouvelle activité;
- origine du changement: pour agrandir l'aire de marché, suite à une modification dans la structure de la société, une réorganisation interne, une création.

2. SITES-SECTEURS

L'analyse des cinq site-secteurs (l'immobilier fait l'objet d'un chapitre particulier car il s'adresse à l'ensemble des secteurs) est destinée à dégager des enseignements généralisables à des situations comparables en termes de sites et/ou de secteurs. Nous qualifions de profils d'entreprises ces comportements types en termes spatiaux.

2.1 Site-secteur de services en centre urbain: le cas de Fribourg

La région de la Sarine (code MS 39)

La région de la Sarine (Fribourg) se caractérisait en 1998 par une sous-représentation des activités industrielles par rapport aux autres régions et aussi par rapport à la Suisse. La part des activités industrielles dans le total des activités du canton compte pour moins de 15%, nettement en dessous de la moyenne nationale (plus de 21%). Ce résultat s'explique essentiellement par la forte présence d'activités tertiaires dans l'agglomération de Fribourg. Pour la région, les activités telles que l'«enseignement» et les «administrations publiques» présentent toutes deux des coefficients de localisation² supérieurs à 2, ce qui signifie qu'en rapport à leur volume d'emplois, et comparées à la Suisse, ces deux activités concentrent deux fois plus d'emplois qu'en moyenne nationale. Au niveau du canton de Fribourg, ces spécialisations découlent du rôle de place centrale que l'agglomération fribourgeoise joue pour le canton. Précisons que ces activités ressortent toutes du tertiaire public à l'exception d'une légère spécialisation dans l'activité «immobilier, location, R&D, informatique...». Notons enfin que cette région est spécialisée dans les «activités financières» par rapport au canton de Fribourg (coefficient de localisation de 1.22), mais pas par rapport à la Suisse (coefficient de localisation de 0.72).

² Le coefficient de localisation exprime le degré de concentration d'une activité dans une région par rapport à un espace de référence (généralement la Suisse dans ce travail).

Pour le site-secteur de Fribourg, l'hypothèse initiale portait sur l'existence d'une dynamique locale spécialisée dans les services financiers «offshore» desservant le marché national. Il ressort de l'étude que s'il y a bien une dynamique locale qui dessert majoritairement le marché national, celle-ci est davantage caractérisée par sa diversité que par sa spécialisation. De ce point de vue, l'échantillon est représentatif: il correspond, pour le secteur des services, au modèle de place centrale qui ressort également des statistiques disponibles.

Présentation de l'échantillon

Les huit entreprises analysées sont très différentes en termes:

- d'activités (critère 5): prédominance d'activités liées à l'informatique, aux multimédias et aux télécommunications (5); mais également présence dans l'industrie, les services aux entreprises, les biotechnologies et la finance;
- de taille: de 1 à 160 personnes employées;
- de marché: les entreprises analysées sont actives sur le marché national (4) et sur le marché international (4), soit directement, soit par le biais de leur réseau de partenaires.

Mais cette diversité se traduit par une forte convergence en termes de comportement. Il s'agit souvent de firmes qui auraient pu s'établir ailleurs en Suisse et qui, à l'exception d'une seule, sont en location. Elles ont donc choisi Fribourg pour les raisons suivantes:

- la bonne accessibilité au réseau autoroutier et aux aéroports suisses;
- les aménités urbaines: proximité de la gare, proximité des restaurants, structures hôtelières;
- l'existence de friches bien situées et d'une offre immobilière importante;
- les prix de location plus favorables que dans les centres de Berne ou de Lausanne;
- la perception de Fribourg comme une zone «neutre», procurant un accès au marché national et/ou à une main-d'œuvre bilingue;
- la bonne accessibilité aux Hautes écoles et à une main-d'œuvre très qualifiée;
- la qualité de l'accueil fribourgeois.

Ces différents éléments forment un cocktail attractif qui permet à Fribourg de jouer sur un effet de place centrale.

Mais relevons la faiblesse de l'ancrage local qui repose souvent sur des éléments personnels propres au chef d'entreprise. Les entreprises consultées n'ont pas de partenaires locaux dont la présence serait décisive pour leur avenir. Elles ont toutes cherché à un moment donné – ou sont encore entrain de le faire – des capitaux pour assurer leur développement (à l'exception d'une seule). Celles qui ont trouvé une solution – ou qui ont été prises dans des mécanismes de restructuration interne – l'ont trouvée à l'extérieur, souvent par des partenariats qui les privent d'une portion de leur autonomie de décision.

Elles comptent souvent sur leur propre réseau pour trouver de nouveaux locaux et elles sont surtout intéressées par des locaux bon marché, bien situés, permettant une grande flexibilité d'utilisation. Ces locaux intéressent prioritairement des jeunes entreprises ayant réussi leur

démarrage, et qui sont dans – ou qui envisagent – une phase de croissance et pour lesquelles le confort et le standing sont secondaires.

Dans cette perspective Fribourg présente un avantage indéniable. La ville dispose de vraies friches, bien situées en termes d'accessibilité et de centralité. De plus elles n'ont pas encore été investies par des activités capables de payer des loyers élevés. En cela le cas fribourgeois est bien différent du phénomène qui s'est produit au Flon à Lausanne.

Enseignement et profil de comportements spatiaux

Le profil le plus significatif renvoie aux entreprises sensibles à l'effet de «place centrale» lequel découle de la structure du site de Fribourg et de la promotion économique qui valorise bien cet atout.

Fribourg est un site considéré comme central à l'échelle de la Suisse et par rapport aux deux bassins linguistiques germanophone et francophone. Mais cette centralité n'est pas tellement perçue par rapport à un pouvoir d'attraction que Fribourg exercerait volontairement. Fribourg, à l'instar de Bulle, ne connaît pas (encore?) de déséconomies d'agglomération. De plus, le site bénéficie de la présence de services centraux parmi lesquels les Hautes écoles jouent un rôle indéniable. Enfin, l'attractivité fribourgeoise ressort aussi du sentiment que Fribourg est dans une zone «neutre» qui n'est pas connotée a priori. Elle n'est ni alémanique, ni romande, ni centrale en termes géographiques mais néanmoins proche de tout – notamment des trois aéroports – grâce aux réseaux autoroutier et ferroviaire. Il émane de tout cela un mélange où la taille de la ville permet de tirer réellement parti des avantages de l'effet de place centrale sans avoir à en subir les nuisances. Elle offre donc une localisation riche de potentialité et de flexibilité pour des firmes dans des domaines à haut contenu technologique (liens avec les Hautes écoles) qui sont dans une phase de démarrage principalement.

2.2 Site-secteur de type industriel hors centres urbains: le cas de Bulle et de Châtel St-Denis

Ce site-secteur a été choisi pour sa localisation dans une région distincte des plus grandes agglomérations urbaines. Le site-secteur comprend deux régions statistiques:

Région MS de la Gruyère (Code MS 40)

La Gruyère se distingue par un volume d'emplois relatifs aux activités industrielles supérieur à la moyenne nationale (tableau 1): plus du quart de l'emploi est reparti entre des activités industrielles (25.67%). L'«industrie alimentaire», l'«industrie du bois», la «fabrication d'autres produits minéraux non métalliques», la «métallurgie» et la «fabrication de machines» constituent les cinq activités industrielles principales (avec respectivement des coefficients de localisation de 3.07, 2.68, 1.63, 1.42 et 1.73).

Région MS de la Glâne/Veveyse (Code MS 43)

Comme la Gruyère, la région MS de la Glâne/Veveyse se caractérise par une sur-représentation des activités industrielles (environ 25% du total des activités, cf. tableau 2). Les quotients de localisation des activités industrielles sont tous supérieurs à l'unité, à trois exceptions («industrie chimique», «fabrication de machines» et «fabrication d'équipements électriques et électroniques»).

Ces statistiques démontrent que le secteur industriel est bien présent sur le site de Bulle/Chatel-St-Denis. Ce cas permet de vérifier les spécificités des activités industrielles en termes de comportement spatial dans un environnement situé hors des grands centres urbains. L'analyse des entreprises localisées sur ce site identifie les relations entretenues avec leur milieu et permet de comprendre leur logique de fonctionnement dans cet espace particulier que l'on peut caractériser comme étant une «zone verte à population rurale ou de petites villes à proximité d'axe autoroutier». Le développement de cette région par un effet de déversement comme étant à l'origine du développement est une hypothèse spécifique au site.

L'analyse des huit entreprises enquêtées révèle une image homogène et spécifique par rapport aux autres cas de sites-secteurs. En effet, le cas de ce site est typique d'un site-secteur industriel localisé hors de la zone d'influence des grands centres urbains. Il est le fait d'établissements de *back office* et de production qui se localisent dans des sites ayant une bonne accessibilité pour réaliser leurs expéditions car elles desservent le marché national.

Présentation de l'échantillon (N° 9 à 16 du tableau de synthèse)

La disponibilité régionale d'une main-d'œuvre semi-qualifiée et stable est essentielle. En terme spatial, l'intérêt est pour des zones industrielles «vertes» avec une bonne qualité de vie, mettant à disposition des locaux existants à louer et à acheter. Il n'y a pas de besoin de centralité urbaine et l'utilisation des NTIC est déterminée par l'activité propre des entreprises. Elles n'ont que peu d'échanges avec leur milieu, notamment en n'ayant pas de réseau de partenaires au niveau local et ne recourent que peu aux prestations de leur milieu d'accueil. Ces entreprises se caractérisent par une activité à faible marge mais avec un volume important, et sont très concernées par les coûts (main-d'œuvre, locaux), d'où leur localisation hors des centres urbains et leur besoin d'une main-d'œuvre stable.

Le motif de changement spatial est le fait d'agrandissement lié à des modifications dans la structure de l'entreprise. Lorsque ces entreprises ont dû choisir de nouveaux locaux pour faire face à leur développement, elles ont cherché dans leur environnement proche et dans les réseaux personnels de la direction pour trouver rapidement un lieu d'accueil. Ce comportement opportuniste peut être canalisé par une offre adéquate de locaux dédiés et polyvalents avec une bonne accessibilité routière, à louer dans un premier temps à des conditions intéressantes car ces entreprises ne disposent pas d'une marge financière importante.

Plus généralement, les fortes contraintes de rentabilité de ce profil d'entreprises font qu'elles doivent trouver des conditions locales de production inférieures à celles que l'on retrouve en milieux urbains.

Principaux points de convergence parmi les critères

Les caractéristiques qui ressortent clairement et qui appuient cette synthèse sont les suivantes:

- le marché n'est pas local et les entreprises desservent un marché essentiellement national;
- les types de clients sont d'autres entreprises, voire des distributeurs, clients habituels des entreprises industrielles;
- ce sont tous des établissements de *back office* ou de production;

- l'entreprise se déplace vers ses clients et ses partenaires, dans une logique de *back office*, dans une fréquence faible;
- au niveau local, les partenaires sont peu nombreux et pas clairement identifiés; à l'extérieur, ils sont plus nombreux mais divers;
- locaux: les immeubles dédiés (usines) sont le cas pour tous;
- la localisation est la zone industrielle en campagne qui accueille ces activités;
- les besoins territoriaux concernent l'accessibilité qui est le besoin le plus important avec la disponibilité de la main-d'œuvre;
- les entreprises désirent être propriétaires des locaux à bon marché;
- la région est identifiée comme centrale (lien avec la bonne accessibilité) mais avec une qualité de vie d'une localisation en campagne;
- la localisation de la main-d'œuvre (et son aire de recrutement) est essentiellement régionale, voire en Suisse romande pour les postes plus qualifiés;
- par rapport au marché du travail et la qualification du personnel, les entreprises sont typiquement dans le cas où elles fidélisent leur main-d'œuvre stable; le personnel est hétérogène et plutôt semi-qualifié;
- l'utilisation des NTIC est diverse; trois entreprises l'utilisent comme outil de base, deux autres comme outil de logistique, alors que trois n'en font pas usage;
- le motif du changement est l'agrandissement de la firme qui était dans un espace trop restreint précédemment; l'origine du changement est surtout due à des réorganisations internes et à des changements dans la structure;
- les besoins par rapport à l'AT et la promotion économique sont davantage d'ordre financier (fiscalité, accès à des financements) pour des entreprises en concurrence sur le marché national, mais aussi pour des locaux et terrains, bien que leurs besoins sont actuellement satisfaits.

Enseignement et profil de comportements spatiaux

Le type d'entreprises de ce site-secteur procure un profil d'entreprise d'activité industrielle hors zone urbaine dont les principales caractéristiques sont les suivantes:

- établissements de *back office* (jamais de *front*) et de production, dont le marché est national et international (pas régional) et avec des déplacements (souvent volumineux) vers les clients;
- les partenaires sont peu nombreux et ne se trouvent pas localement;
- le bâti concerne surtout des usines localisées dans des zones industrielles à la campagne avec une bonne accessibilité routière;
- la disponibilité régionale de la main-d'œuvre semi-qualifiée que l'on cherche à fidéliser est essentielle;

- l'entreprise est propriétaire de son bâtiment acquis à un prix moindre qu'en zone urbaine;
- l'utilisation des NTIC est très diverse.

L'hypothèse du déversement d'activités en provenance des zones urbaines plus développées n'est pas confirmée. Il s'agit davantage d'un dynamisme régional qui repose sur des caractéristiques de la région comme la main-d'œuvre disponible, une bonne accessibilité routière et l'absence d'externalités urbaines négatives pour ce type d'activité. Pour les entreprises, un tel site ne présente pas de handicaps notoires impliquant des coûts supplémentaires. L'ancrage territorial de ces entreprises est important et constitue un des points forts pour continuer à faire face à la concurrence.

2.3 Site-secteur jeunes entreprises de service technologique hors des grands centres urbains: Yverdon

Le site d'Yverdon et du Nord vaudois a été choisi pour ses activités industrielles et de services liés à l'industrie. Les principales hypothèses visaient à vérifier l'impact d'une structure de parc technologique dans l'ancrage local des activités ainsi qu'à évaluer l'impact des rationalisations et des rachats dans les entreprises industrielles sur les entreprises locales de service.

Région MS d'Yverdon (Code MS 91)

La région d'Yverdon ne présente pas une spécialisation industrielle (coefficient de localisation est inférieur à l'unité, cf. tableau 3). Toutefois, les quotients de localisation sont supérieurs à l'unité pour les «industries alimentaires», la «métallurgie» et la «fabrication d'équipements électriques ou électroniques». Au niveau tertiaire, le «commerce», l'«hôtellerie-restauration», l'«enseignement», la «santé» et les «autres services collectifs et personnels» montrent une légère spécialisation de la région par rapport à la Suisse.

Présentation de l'échantillon

Les sociétés du site/secteur d'Yverdon sont des entreprises de services aux entreprises. Les qualifications techniques et industrielles sont importantes et la mobilisation des NTIC est omniprésente. Si la culture est clairement «ingénieur», les activités sont fondamentalement «post-industrielles» (services à haute valeur ajoutée et fort contenu technique destinés à des partenaires professionnels). Les entreprises sont plutôt jeunes et petites. Deux sont plus anciennes mais connaissent des changements importants. Toutes sont indépendantes, avec leurs actionnaires sur place exerçant des fonctions de direction dans l'entreprise. Il s'agit donc soit de directeurs propriétaires ou de co-actionnaires. Une caractéristique intéressante de ces entreprises est que leur clientèle est nationale et internationale. Généralement, les services aux entreprises se regroupent dans une ville jouant le rôle de place centrale et la clientèle est constituée d'entreprises venant de la région. Ici, ces services se comportent comme des entreprises industrielles: leur clientèle au loin, il y a peu de visites des clients sur le site et relativement peu de déplacements vers les clients, et ces entreprises ont des accords de coopération pour la distribution de leurs services aux échelles nationale et internationale. En amont, les partenariats sont très variables: une des sociétés n'a aucun lien avec des partenaires régionaux et se contente de mobiliser la main-d'œuvre locale, d'autres mobilisent intensément le savoir-faire microtechnique des entreprises et des écoles de la région.

La région est toujours perçue comme (très) centrale et accessible. La main-d'œuvre joue un rôle important dans le sens où elle est très qualifiée et mobilisée dans la région. Beaucoup d'avis sont émis par contraste aux espaces environnants: c'est mieux (plus accessible) que la Vallée de Joux et Yvonnand, c'est mieux que Lausanne.

Principaux points de convergence parmi les critères

- le secteur d'activité est avant tout constitué de services aux entreprises ayant un contenu technologique important;
- les entreprises sont plutôt jeunes et petites (dans tous les cas moins de 50 emplois);
- elles sont toutes indépendantes ou se sont récemment émancipées du groupe auquel elles appartenaient. Elles sont dirigées par un directeur-proprétaire ou un directeur-partenaire;
- leur aire de marché est clairement nationale et internationale;
- les clients sont pour l'essentiel d'autres entreprises;
- ces établissements s'occupent de l'élaboration du service (*back office*) et en partie de sa commercialisation à l'échelle suisse (*front*). Elles ont des partenaires pour assurer la distribution à une échelle plus vaste;
- les déplacements, peu nombreux, se font à la fois vers les clients et des clients vers l'entreprise;
- la main-d'œuvre est à dominante régionale (Arc jurassien) et de qualification élevée. Elle est mobilisable à Yverdon à partir d'une plus vaste région;
- les NTIC sont un outil de base de ces services, mais jouent aussi d'autres rôles;
- ces entreprises se sont pour l'essentiel délocalisées à partir de régions environnantes pour venir se fixer à Yverdon ou ont été créées sur place;
- la disponibilité de locaux a joué un rôle majeur;
- les services économiques sont bien perçus. L'AT n'est pas un interlocuteur.

Comportements spatiaux

Les entreprises sont jeunes et petites. Elles connaissent des changements rapides (création, changement dans les actionnaires, etc.) qui les rendent assez mobiles à l'échelle régionale, mais seulement à cette échelle régionale. Yverdon apparaît donc comme un aimant à l'échelle régionale – voir romande –, tant pour la main-d'œuvre qui est mobilisable à cet endroit, que pour les entreprises qui y trouvent la main-d'œuvre, les locaux et l'accessibilité qu'elles recherchent. Le bon accueil de la promotion économique locale joue aussi un rôle.

Concernant les locaux, toutes les entreprises sont en location. Y-parc est bien perçu, mais cher et non adapté pour des entreprises ayant une certaine importance. Ces dernières recherchent d'autres locaux.

En résumé, les entreprises sises à Yverdon sont intéressées par deux groupes de facteurs qui jouent conjointement. D'une part, les ressources en savoir-faire et en main-d'œuvre de la région sont centrales dans leur création et leur développement. Ces entreprises sont étroitement liées à des personnes. Cependant, la genèse de cette ressource en main-d'œuvre n'est pas liée à Yverdon: elle repose sur le système de formation et recherche ainsi que sur le marché du travail de l'ensemble de la région. D'autre part, Yverdon apporte un élément particulier qui manque au reste de la région: l'accessibilité, la centralité, la disponibilité des locaux adaptés à des PME connaissant des changements rapides. Cette offre, qui peut paraître plutôt banale ailleurs, joue un rôle déterminant dans la fixation des entreprises sur le site.

2.4 Site-secteur de Lausanne

Région MS de Lausanne (code MS 84)

La région de Lausanne se distingue à l'instar de la Sarine par une sous-représentation des activités industrielles encore plus marquée que dans la région fribourgeoise (tableau 2). L'industrie compte pour un peu plus de 10% des emplois, alors que la moyenne nationale est légèrement supérieure à 21% (tableau 3). À l'exception de l'«industrie du papier», toutes les activités industrielles présentent des coefficients de localisation inférieurs à l'unité. Cette région se distingue par une spécialisation – mise en évidence par un coefficient de localisation supérieur à l'unité – dans plusieurs activités: «activités financières» (banques, assurances); les activités liées à l'«immobilier, informatique, recherche et développement et autres services aux entreprises»; les «administrations publiques»; l'«enseignement»; la «santé». Notons que la région de Lausanne est la seule région disposant d'un coefficient de localisation supérieur à l'unité dans les activités financières. Par rapport à Fribourg, la région de Lausanne se différencie par ses activités tertiaires privées (banques, assurances, immobilier, R&D, informatique...). Ces spécialisations ressortent également au niveau du canton de Vaud et illustrent le rôle de place centrale que joue la région lausannoise non seulement pour le canton mais également au niveau romand.

Présentation de l'échantillon

Sur le site de Lausanne, ce sont des entreprises actives dans les services aux entreprises et les services financiers qui ont été enquêtées et, comme le révèle l'analyse statistique, ces activités sont bien représentées dans le grand Lausanne. Quinze sociétés ont été visitées; dix d'entre elles sont spécialisées dans les services aux entreprises et les cinq autres dans les services financiers.

Les entreprises interviewées ont été approchées à partir de différentes sources d'informations:

- la banque de données de la chambre vaudoise de commerce et d'industrie <http://www.swissfirms.ch/>;
- à travers le conseil pour le développement économique du canton de Vaud (DEV);
- le centre patronal et, par son intermédiaire, l'association vaudoise des banques;
- le service de promotion économique de la COREL.

L'hypothèse principale concernant le site-secteur de Lausanne était que l'agglomération lausannoise fonctionne comme place centrale, c'est-à-dire qu'elle attire les filiales de grands groupes dans le but de couvrir un marché local.

Une seconde hypothèse était l'émergence à Lausanne d'un système de production tertiaire, caractérisé par un fort partenariat local et la production conjointe du service (phénomène assimilable – en partie – au développement des *start-up*).

Principaux points convergents parmi les critères

Malgré les différences des secteurs d'activités concernés, l'analyse par critères met en évidence de fortes convergences sur les critères qui ont conduit à une localisation sur le site lausannois:

- type de clients: les clients principaux sont les co-prestataires et les autres sociétés (14 entreprises sur 15), ce qui est normal pour les services aux entreprises et surprend en ce qui concerne les services financiers;
- les déplacements: ils sont mixtes (14/15 cas); les sociétés visitées fonctionnent comme des interfaces; à la fois réceptrices et émettrices de flux. Elles reçoivent les clients/co-prestataires sur place pour faire connaître leurs prestations; elles se rendent également chez les clients pour mieux comprendre leurs besoins et définir le service à élaborer;
- fréquence des «relations extérieures»: dans 12 cas sur 14, les relations extérieures sont fréquentes; lorsqu'elles sont occasionnelles, il s'agit d'entreprises dans des secteurs innovants, qui n'ont pas encore trouvé leur marché car leur service/produit n'est pas encore opérationnel. Ces jeunes entreprises sont présentes à Lausanne en raison de leur forte relation avec les Hautes écoles;
- partenaires locaux: pour 11 entreprises sur 15, la proximité spatiale avec les co-prestataires est déterminante pour la localisation spatiale. Les relations avec des partenaires institutionnels (partenaires institutionnels distincts des Hautes écoles) pour des questions liées au personnel mais aussi pour des marchés est à noter;
- partenaires autres que locaux: l'importance des relations avec les autres succursales du groupe (13 sur 15) est à signaler. Ces relations intenses impliquent en tout cas des déplacements interurbains et nécessitent une bonne accessibilité par les transports à longue distance. Un réseau de distribution efficace (11 citations sur 15) est également important;
- besoins territoriaux: le besoin de centralité et d'accessibilité est cité par toutes les entreprises, et dans une moindre mesure, la proximité des partenaires (10/15), co-prestataires du service;
- besoins en locaux/bâtiments: le besoin de surfaces en location en nombre suffisant et d'un standing convenable revient fréquemment dans les demandes des entreprises;
- utilisation des NTIC: l'utilisation des NTIC (développements Internet) est très souvent déterminante dans l'élaboration du service (9 cas/15). Seulement dans trois cas l'utilisation d'Internet se limite à une stratégie de marketing;

- changement: il est intéressant de constater que les changements spatiaux intervenus sont non seulement corrélés avec des motifs classiques comme la recherche de locaux plus grands, mais aussi fréquemment avec un déménagement lié à une restructuration interne (7 cas).

Typologie d'entreprises

Au-delà de ces points communs, des différences, notamment dans les stratégies spatiales, nous ont conduit à identifier trois sous-groupes d'entreprises au sein du site lausannois:

- les services financiers restructurés;
- les entreprises de service pour un marché local;
- les entreprises technologiques en milieu urbain.

Profil des entreprises de services financiers dans l'hyper-centre

Les services financiers se distinguent très nettement des services aux entreprises dans leur mode d'organisation, notamment spatial. Leur aire de marché est locale et internationale, étant donné l'attrait du secteur bancaire suisse, pour les pays limitrophes notamment.

Leur organisation spatiale est tout aussi distincte. Pour toutes les entreprises de services financiers visitées, Lausanne constitue un *front office* (là où sont reçus les clients) et a donc des besoins en termes de restauration et d'hôtellerie sur la Riviera vaudoise tandis que le *back office* (là où les transactions financières sont établies) se situe à Genève (dans un cas à Zürich). Notre hypothèse est celle d'une très forte concurrence sur la place genevoise, et les entreprises lausannoises cherchent à se différencier de celles de Genève, à la fois en prospectant une clientèle lausannoise mais aussi en prospectant le marché international d'un endroit différent et offrant d'autres attraits. La localisation de ces services financiers est exclusivement au centre de la ville de Lausanne, et en particulier, on identifie la place St-François comme hyper-centre du secteur bancaire.

C'est surtout dans le type et la gestion des ressources humaines que se différencient ces types d'entreprises. Les services financiers emploient une main-d'œuvre hétérogène, le plus souvent semi-qualifiée. Cette main-d'œuvre est captive et réalise sa carrière dans la société. Toutefois, suite aux restructurations, on observe la création de *spin off*, petites sociétés de conseils financiers à partir des banques. La provenance de la main-d'œuvre est uniquement suisse.

Au sein des services aux entreprises, on peut identifier deux sous-groupes, distincts entre eux mais également par rapport aux services financiers sur de nombreux aspects à incidence spatiale.

Profil d'entreprise de service pour marché local-régional

Ce profil correspond à quatre des sociétés visitées. Ces sociétés sont des succursales de groupes étrangers, actives dans les nouvelles technologies et qui sont venues s'implanter à Lausanne à la recherche d'un marché (clients mais aussi co-prestataires et personnel qualifié). Le rôle de Lausanne comme place centrale est manifeste à travers leur aire de marché.

Les entreprises desservent l'aire du bassin lémanique depuis la région lausannoise; Genève est toutefois desservie localement, et non à partir de Lausanne. Il n'est pas rare de voir

coexister au sein d'une même entreprise une succursale à Lausanne et l'autre à Genève. Lausanne constitue certes une place centrale mais à rayonnement régional. Cette aire est moins étendue que pour Fribourg par exemple.

Ces sociétés visent une localisation en milieu urbain pour la proximité de services externes tels que restaurants, cafés et institutions. Le centre urbain, bien desservi par les infrastructures ferroviaires permet également de bonnes liaisons interurbaines, nécessaires pour les contacts internes au groupe qui sont très importants pour ce type d'entreprises fonctionnant en réseau de succursales.

Comme pour les entreprises technologiques, la présence de main-d'œuvre hautement qualifiée et la proximité des Hautes écoles sont déterminantes. De manière spécifique, ces entreprises emploient également de la main-d'œuvre en provenance de pays étrangers.

Ces sociétés actives sur un marché en expansion ont une stratégie de conquête de nouveaux marchés et, à ce titre, Lausanne a constitué une localisation stratégique.

Profil d'entreprises technologiques dans une agglomération

Ces sociétés au nombre de sept sont toutes actives dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les NTIC constituent leur outil de base. Par contre, leur clientèle est la fois locale et internationale, ce qui s'explique par l'étroitesse du marché suisse pour ce type de produits/services et le besoin de valider leur innovation en la plaçant sur le marché européen, voire mondial.

Ces entreprises sont fortement intéressées à la proximité des Hautes écoles (facteur fortement discriminant par rapport à une localisation à Yverdon ou Fribourg), non seulement pour la main-d'œuvre (comme le sous-groupe précédent) mais surtout en tant que co-prestataires. Pour ces sociétés technologiques, le centre de Lausanne n'est pas le centre historique ancien mais bien le site d'Ecublens.

Ces sociétés sont très liées au système de production tertiaire et leur stratégie de partenariat est décisive pour leur viabilité, d'où le choix fréquent d'une localisation en structure parc qui favorise les relations entre entreprises complémentaires.

Ces entreprises sont généralement récentes; leur positionnement sur le marché est leur préoccupation principale, ce qui les conduit à rechercher des partenariats avec des groupes plus importants en Suisse et à l'étranger.

Bilan du site lausannois

De manière générale, ce qui constitue les atouts de la place lausannoise sont en premier lieu la proximité des Hautes écoles, mais également la position centrale en Suisse romande et la qualité du cadre de vie. Les hypothèses du fonctionnement de Lausanne comme place centrale et comme système de production tertiaire ont été validées par les différents entretiens. La qualité du cadre de vie lausannois a une importance économique, notamment pour ce qui concerne le développement des services financiers.

Les besoins par rapport aux acteurs publics concernent la *coordination économique* avec une demande pour une meilleure visibilité de l'action de la promotion économique et de l'aménagement du territoire, mais également une meilleure connaissance des autres entreprises implantées dans la région.

2.5 Site secteur *start-up* biomédical: Lausanne

Présentation du secteur et du site (code MS 84)

Cette étude porte sur le secteur du biomédical de l'agglomération lausannoise. Par «biomédical» ou génie médical, nous entendons les techniques de l'ingénieur appliquées à la médecine. De ce fait, le secteur biomédical propose une diversité de technologies aussi bien de type «instrumentation» («médical devises») que de technologies informatiques ou de produits relevant du domaine de la pharmaceutique. Quant au potentiel régional en matière de technologies médicales, le *Répertoire des compétences et des entreprises biomédicales du Canton de Vaud* de 1999³ en donne déjà un aperçu. Il est précisé que sur les 500 entreprises suisses actives dans les technologies médicales, 200 sont vaudoises dont 70 sont prioritairement, voire essentiellement, consacrées à ces technologies et offrent des compétences diversifiées et pointues en fourniture de produits plutôt que de services. On y mentionne que ces firmes, indépendantes et de petite taille pour la plupart, sont concentrées dans la région lausannoise.

Présentation de l'échantillon

Le choix des six entreprises analysées s'appuie sur divers facteurs: la diversité des technologies, des localisations dans l'agglomération, des types d'établissement ainsi que des stades de développement, avec toutefois un changement spatial récent (agrandissement, déménagement). De plus, toutes devaient être consacrées essentiellement aux technologies biomédicales. Pour effectuer ce choix, nous nous sommes appuyés sur le répertoire précité. Tenant compte de l'effervescence de ce secteur et de la création de nouvelles firmes, nous avons également examiné *L'année de l'entreprise*⁴ proposant un panorama des *start-up* de Suisse romande. Six entrepreneurs ont donc été interviewés en janvier 2001, sur la base d'un guide d'entretien commun aux différents sites-secteurs.

Diverses hypothèses sous-tendaient l'analyse de ce site-secteur, dont une principale en termes de relations entre acteurs. Il s'agissait de vérifier, d'une part, l'ancrage territorial des entreprises, c'est-à-dire leur besoin d'être proches des institutions de recherche que sont l'UNIL, le CHUV et l'EPFL et, d'autre part, la tendance des acteurs à créer un «milieu», soit une dynamique locale basée sur les relations de partage de savoir, savoir-faire et de projet commun. Des hypothèses concernant des aspects plus techniques étaient également proposées: des besoins de caractéristiques techniques spécifiques à certains produits et choix de localisation en fonction de l'image du lieu. Les diverses hypothèses se vérifient, mais doivent être nuancées selon le profil des firmes.

Principaux points convergents parmi les critères

Certaines caractéristiques communes méritent d'être soulignées:

- une aire de marché internationale, à l'exception d'une firme dont le produit est spécifiquement à portée régionale;

³ ETAT DE VAUD, 1999, *Compétences biomédicales: répertoire des compétences et des entreprises biomédicales du canton de Vaud*. Lausanne: MediaMind SA, <http://vaud-online.ch/biomed>. [Document réalisé par le Conseil pour le Développement économique du canton de Vaud en collaboration avec le Laboratoire du Génie médical – EPFL – sur mandat de l'Etat de Vaud].

⁴ L'Année de l'entreprise. *Le Temps* et *PME Magazine*, Genève, octobre 2000.

- des partenariats mixtes aussi bien locaux qu'internationaux qu'il s'agisse de partenariats de recherche technique ou médicale;
- la recherche ou la reconnaissance d'une bonne accessibilité aux réseaux de transports (autoroute, aéroport);
- une main-d'œuvre plutôt flexible et qualifiée;
- une perception de l'AT et de la PE mitigée, voire mauvaise.

Les six entreprises du secteur biomédical de l'agglomération lausannoise offrent une gamme diversifiée de produits, mais correspondent cependant à deux profils: *start up* et industriel. Si cette distinction est liée à leur âge ou stade de développement, elle reflète également l'évolution du secteur du biomédical ou génie médical: des appareils médicaux aux sciences de la vie.

Enseignement et profil de comportements spatiaux

C'est ainsi que les *start up* (ou «jeunes pousses») sont dévouées aux sciences de la vie et aux NTIC. Indépendantes, elles sont au bénéfice de soutien financier institutionnel lié à des programmes de recherche et sont également le fruit d'investissement financier personnel. Leur aire de marché est suisse et internationale

Elles déplorent cependant le manque de structures de financement adaptées à leur profil. Leur caractéristique principale est leur besoin de proximité avec leurs partenaires, à savoir leur centre de formation (UNIL, EPFL). La recherche de locaux est donc fonction de cette proximité jugée essentielle. Le type de locaux diffère cependant: des locaux neufs ou fraîchement rénovés pour assurer la sécurité et l'hygiène des laboratoires médicaux et des locaux aménagés en réseaux de communication pour les firmes dont le produit est lié à l'informatique. À cela s'ajoute une préférence pour des locaux aménageables et à prix modéré. À ce sujet, les loyers des parcs Biopôle et PSE sont considérés comme élevés bien que leurs locataires apprécient l'image du lieu. Aussi, tenant compte à moyen terme de l'échéance d'un bail ou d'un projet d'extension, certaines firmes pensent que si des locaux sont disponibles, il est difficile d'en trouver à un prix adapté à leur structure et modulables en fonction de leur développement futur. Quoi qu'il en soit, à leur stade de développement, elles ne peuvent envisager d'être à distance physique de leurs partenaires. Ce point justifie l'existence de structure de type parc. En revanche, peu d'échanges naissent de la co-présence de *start up* sur un même parc.

La proximité des partenaires locaux n'exclut en rien des échanges aussi bien techniques et médicaux – dont la teneur est parfois plus importante – avec des partenaires d'instituts européens ou internationaux. La région est avant tout appréciée pour la concentration d'institutions et les compétences microtechniques. Sa centralité, ses infrastructures de transports, sa qualité de vie et son pouvoir d'achat sont également évoqués. Quelques faiblesses sont mentionnées: un manque de capital-risque et de manière générale de culture du risque et un manque en main-d'œuvre spécialisée. Alors que la qualité de la main-d'œuvre est appréciée, ces firmes ont des attentes quantitatives à l'égard des laborantins et informaticiens et se retournent dès lors vers le bassin frontalier. Cette lacune serait due à la concurrence qu'exercent les grandes firmes de la région et aux exigences salariales trop élevées pour des *start up*. Si on attribue à la région lausannoise de nombreuses qualités et un certain dynamisme, il reste que la plupart des firmes se sentent encore éloignées du discours de *medical valley* porté par les médias et quelques acteurs leaders. À leurs yeux, il manque une

coordination entre les diverses firmes que les nombreuses manifestations ou associations ne suffisent pas à engendrer. Il est suggéré qu'une coordination passe par une connaissance détaillée des firmes impliquées dans le secteur biomédical.

Les entreprises de profil industriel sont davantage marquées par un jeu de localisation. Si, pour l'une, la production était assurée jusqu'il y a quelques années par des firmes sous-traitantes régionales, celle-ci revient désormais aux pays asiatiques puisqu'ils offrent un meilleur coût, un contrôle de qualité et la vitesse de production. Il faut préciser que, dans ce cas de figure, le produit est un appareil et non un dispositif implantable qui lui impliquerait d'autres exigences en normes de qualité. La deuxième firme de ce profil voit sa production – assurée en interne – augmenter, à la suite de restructuration au sein du groupe international dont elle est filiale. Ceci implique à moyen terme un agrandissement du site et un engagement de personnel peu qualifié pour la production. Leur localisation est en périphérie de la ville. Pour elles, la proximité des transports l'emporte sur la proximité des clients – desservis par un réseau de filiales et de distributeurs – et la proximité de partenaires – peu de partenariats régionaux.

Pour les deux profils, la région est surtout appréciée pour sa centralité, son accessibilité liée aux diverses infrastructures de transport et sa qualité de vie. La disponibilité de main-d'œuvre qualifiée est appréciée. Une firme évoque cependant la difficulté à recruter dans la région des chefs de projet à profil industriel. Peu ancrées dans la région, ces firmes n'ont dès lors que peu de commentaires à faire sur l'aménagement du territoire et la promotion économique.

Pour la suite, nous ne retenons pas le profil «industriel» car il nous paraît aléatoire et difficilement reproductible, étant plus le fait de concours de circonstances. Le cas de ce genre de situations d'entreprises peut se produire dans des environnements divers et ne permet pas une généralisation à d'autres sites.

3. PROFILS D'ENTREPRISES

L'analyse des sites-secteurs a permis de cerner sept profils d'entreprises en matière de comportement spatial. Bien sûr, ces profils ne sont pas exhaustifs, mais ils couvrent tout de même une large palette de situations-types. Chacun de ces profils cristallise des caractéristiques d'entreprises en relation avec les attributs d'un site. Nous postulons que ces profils sont généralisables dans des contextes similaires et peuvent donc servir de support à des actions de politique de promotion économique et d'aménagement du territoire. Ces profils d'entreprises établis sur leurs comportements spatiaux sont ainsi identifiés sur la base des groupes de critères.

Tableau 1: profils d'entreprises: principales caractéristiques

Site-secteur	Clients 9-13	Partenaires 14-15	Territoire 16-20	Main-d'œuvre 21-24	NTIC 25	Changement 26-27
1 Fribourg service de place centrale nationale	National, international, contacts épisodes	Pas local, extérieurs à la région	Bonne accessibilité, aménités urbaines, friches, zone neutre	Régionale et nationale, diversifiée, mobile	Divers	Développement pour marché, importance de l'accueil
2 Lausanne Service de place centrale régionale	Local, avec contacts fréquents en Suisse romande et international	Relations fréquentes, et variées aussi en interne	Disponibilité de locaux, bonne infrastructure de communication, plus central et prestige	Qualifiée, mobile, marché concurrentiel	Gestion interne, marketing	Croissance, nouvelles activités, mobilité
3 Lausanne Services financiers	Local, international, privé	Peu, interne, co- prestataires, <i>back office</i>	Hyper-centre, locaux de prestige, qualité de vie du cadre	Main-d'œuvre indigène, qualification hétérogène	Gestion interne, échange d'information	Restructuration du capital, concentration
4 Yverdon Jeune entreprise de service technologique	National, international, autres entreprises, peu de déplacement vers clients	Variable	Recherche de locaux, structure parc, péri-urbain, accessibilité	Importance des qualifiés, régional, mobile	Outil de base	Jeune création, développement
5 Bio-médical: <i>Start-up</i> de filière technologique	National et international	Local et international	Proximité des centres de recherche, image du lieu (parc), bonne accessibilité	Qualifiée, marché concurrentiel, mobile	Outil de base, divers	Démarrage, passage à la production
6 Lausanne Technologique en agglomération	Local et international, institutionnel	Local, relations fréquentes, Hautes écoles	Périurbain, disponibilité de locaux, établissement- bulle	Qualifiée, recrutée sur place	Outil de base	Nouvelles activités, conquête de nouveaux marchés
7 Bulle Industrie hors centre urbain	National et international, autres entreprises, pas de <i>front office</i> , se déplace vers les clients	Peu, pas localement	Usines, Z.I à la campagne, accessibilité, main-d'œuvre, propriétaire, bon marché	Régional, Suisse romande pour qualifiés	Divers	Agrandissement de développement

3.1 Profil d'entreprise de service de type place centrale – marché national

Le premier profil concerne les entreprises intéressées par l'effet de «place centrale» offert à la fois par la structure et le positionnement géographique du site (comme Fribourg), et par les caractéristiques urbaines en termes d'aménités, par exemple. L'accessibilité est un phénomène essentiel pour ce profil, notamment sa dimension multimodale, car l'espace concerné pour ces entreprises est le pays entier.

Ces firmes s'adressent au marché national, voire international; elles n'ont pas de partenaires locaux et recrutent leur personnel qui est diversifié et mobile sur le marché régional et national.

3.2 Profil d'entreprise de service pour place central – marché régional

Ce profil se caractérise par des filiales de grands groupes qui recherchent paradoxalement un ancrage local fort à travers des partenariats (stratégie *top down*). Il se distingue du profil N° 1 par son orientation sur le marché régional qui se matérialise par la localisation d'un établissement (filiale) sur ce marché, pouvant servir de base pour desservir un marché régional plus large. C'est la proximité de la clientèle régionale qui est déterminante, avec une localisation en ville afin de tirer parti des aménités urbaines.

3.3 Profil d'entreprise de services financiers

Pour ce profil d'entreprises, il s'agit d'une logique de *front office* pour réaliser des transactions avec une clientèle locale mais aussi internationale dans un environnement attractif. Comme les entreprises des profils 1 et 2, elles choisissent une localisation dans un centre urbain bénéficiant d'une bonne accessibilité et des locaux de qualité. Elles sont également concernées par la promotion de la place économique suisse et régionale qui constitue, en plus de son savoir-faire, son avantage comparatif.

3.4 Profil de jeune entreprise de service à contenu technologique

Ce profil de jeunes entreprises indépendantes en phase de changement rapide se caractérise par une forte mobilité à l'échelle régionale. Elles sont très liées aux ressources humaines régionales, telles que les Hautes écoles et les services aux entreprises qu'elles doivent mobiliser dans leur environnement proche pour se développer. Leur structure est légère, produisant ou sous-traitant à d'autres partenaires la production, se concentrant souvent sur le cœur de l'entreprise, c'est-à-dire le développement. Elles ont une logique proche des entreprises industrielles, mais sans le besoin d'infrastructure de production qui leur procure une mobilité spatiale.

3.5 Profil d'entreprise de jeune pousse dans une filière technologique

Ce profil se caractérise par de jeunes entreprises, de taille modeste et indépendante, et dont l'origine est liée à la recherche (création de spin off par de jeunes entrepreneurs). Il s'agit d'une logique de filière technologique dans laquelle la proximité avec les partenaires, voire les concurrents, est essentielle, et cela dans un espace à la fois local et international (local/global). Comme pour le profil précédent, la proximité des partenaires technologiques est déterminante. Leur jeune âge les rend très sensible aux coûts fixes, et leur potentiel est en relation avec leur précarité. Cette fragilité rend intéressante les structures légères d'accueil avec de bonnes conditions économiques.

L'enjeu pour ce profil réside dans leur valorisation régionale, c'est-à-dire, dans la fidélisation dans leur région en cas de développement. C'est un profil intéressant, mais dont les risques

d'échec sont sensibles. Ce profil se rapproche de la logique du technopole. Il s'agit de passer progressivement à une logique de filière (juxtaposition d'entreprises) à une logique de milieu innovateur avec une fertilisation croisée inter-entreprises.

3.6 Profil d'entreprise technologique en agglomération (SPT)

Ce profil d'entreprise technologique en milieu urbain, très lié au système de production, a certaines similitudes avec les profils 4 et 5; le fonctionnement de ces entreprises implique de nombreux partenaires avec des échanges fréquents, en réseau. La différence majeure tient dans leur plus grande maturité et une autonomie gagnée vis-à-vis des partenaires technologiques comme des services aux entreprises (indispensables dans la phase de création de la société). Actives dans les nouvelles technologies, ces entreprises qui travaillent localement sont aussi ouvertes sur le marché international. Elles puisent dans leur environnement les informations et les connaissances scientifiques, techniques ou commerciales indispensables à leur développement.

Souvent localisées en zone péri-urbaine, elles cherchent des locaux compatibles avec leur flexibilité. Elles ne recherchent pas des structures d'accueil comme celles d'un parc technologique, mais elles sont intéressées à des locaux rapidement disponibles, facilement accessibles, bien équipés en NTIC, avec certaines facilités (secrétariat, cafétéria,...) et à un prix de location supportable. Ces entreprises se situent dans une logique de milieu ayant un potentiel d'innovation.

3.7 Profil d'entreprise industrielle hors des centres urbains

Les entreprises de ce profil tirent parti d'une dynamique locale et d'une main-d'œuvre stable pour réussir sur un marché national et international compétitif. Elles n'ont pas besoin d'externalités urbaines et leur situation en «campagne», mais une bonne accessibilité routière permet des coûts de production moindre.

Pour ce profil d'entreprise, les conditions de localisation sont importantes: la qualité du site (zone industrielle à la campagne), sa proximité avec une main-d'œuvre, son accessibilité surtout routière, des conditions d'acquisition du terrain et des bâtiments économiquement intéressantes.

4. BESOINS SPATIAUX DES PROFILS D'ENTREPRISES

Selon les profils d'entreprise identifiés précédemment, il est possible de mettre en évidence les principaux besoins en termes spatiaux dans le contexte économique présent, et de là, proposer des pistes pour tenter d'y répondre. Le tableau ci-dessous schématise ces besoins en termes de sites et de locaux, et formule les mesures possibles en faveur des entreprises par rapport à l'AT et la PE. Les besoins sont présentés par ordre d'importance.

Tableau 2: profils d'entreprises, besoins spatiaux, et mesures par rapport à l'AT et la PE

Profils d'entreprises	Besoins spatiaux sites et locaux	mesures envisageables en AT et PE
1. Service de place centrale nationale	Locaux disponibles au centre, polyvalents, prix compétitifs, accès multimodal, aménités urbaines, infrastructure NTIC	Connaissance du marché immobilier, interface avec acteurs immobiliers, mixité des activités et qualité des aménagements urbains, accueil PE, délais courts, flexibilité
2. Service de place centrale régionale	Surfaces de bureaux au centre, infrastructure de transport, réseaux NTIC	Politique d'accueil, interface acteurs immobiliers, permis de travail, animation économique, mixité des activités
3. Services financiers (<i>front office</i>)	Bureau de qualité (<i>front office</i>), bonne accessibilité urbaine, aménités	Promotion de la place économique, qualité des infrastructures touristiques et de la desserte multimodale en transports, politique de la place financière suisse
4. Jeune entreprise de service technologique (logique industrielle)	Structure d'accueil aménagée, accessibilité régionale	Politique de formation, aide aux <i>start-up</i> , apport de financement, aide aux partenariats, accès aux institutions de recherche
5. <i>Start up</i> de filière technologique (technopole)	Infrastructure d'accueil à structure légère, qualité technique des bâtiments, proximité de quelques partenaires	Animation économique de la filière, proximité et accès aux institutions de recherche, politique de la recherche scientifique.
6. Technologique en agglomération (milieu)	Locaux bon marché, friche ou immeuble polyvalent, équipement NTIC, mobilité	Politique de transfert de technologie, promotion de la place scientifique
7. Industrie hors centre urbain	Zone industrielle hors centre urbain, bon équipement	Zonage avec mixité des activités, flexibilité de l'AT, apport financier

Il y a des similitudes entre certains profils en ce qui concerne les besoins spatiaux et les mesures à mettre en œuvre. Les profils 1 et 2 sont tous deux de type place centrale; pour ces entreprises, l'offre immobilière en centre ville et les infrastructures urbaines sont importantes.

Pour les entreprises du profil de la place centrale (marché national), les propositions à envisager passent essentiellement par la mise à disposition d'une offre de locaux bien situés (à proximité de la gare), permettant une grande flexibilité d'utilisation.

Pour celles de la place centrale (marché régional), elles ont de fortes attentes en termes de coordination avec les acteurs locaux. Ces sociétés ont une bonne perception de l'action de la promotion économique, car leur implantation est souvent réalisée en relation avec les services de promotion économique, et leurs bons contacts leur permettent d'engager assez facilement du personnel étranger si besoin.

Le profil des services financiers (3) se rapproche de deux premier profils quant à la demande de locaux. On observe actuellement un relatif déficit de l'offre immobilière dans les centres

villes, localisation privilégiée des sociétés concernées par ces profils. La stratégie de localisation des entreprises de type de place centrale tient également à des partenariats multiples et variés; autrement dit, ils appellent à une démarche conjointe de l'aménagement du territoire et de la promotion économique; à l'aménagement du territoire d'assurer un cadre bâti, une mixité des activités, une politique de transport adaptée afin de faciliter les contacts souhaités par ces firmes, et à la promotion économique de défendre la place économique et financière.

Les jeunes entreprises à contenu technologique sont intéressées par des structures d'accueil de type parc d'entreprises qui, par les prestations et services délivrés, leur permettent de concentrer leurs efforts sur le développement. Ces structures d'accueil, pour permettre cette mobilisation des ressources tant commerciales que technologiques, doivent être situées dans une localisation régionale centrale et bien accessible, et offrir des locaux attractifs en terme de bâti, de qualité de travail et d'image.

Pour le profil d'entreprise de jeune pousse dans une filière technologique, il s'agit de faciliter l'accès à des formes de financement appropriées à la filière (par exemple, le biomédical), mais aussi de mettre à disposition des locaux modulables à un prix de location approprié à leur stade de développement, d'où l'attrait pour des entreprises locataires qui se trouvent au même stade de développement (*start-up* ou PME en développement), mais pas forcément du même secteur (les interactions au sein d'un parc scientifique sont souvent surestimées). La question de la main d'œuvre doit être abordée non seulement sous l'angle de l'attribution de permis de travail mais par une réflexion de long terme sur la formation.

Pour ces entreprises technologiques en agglomération (milieu), ancrées localement, et qui cherchent une place sur les marchés internationaux, elles ont besoin d'un soutien de la promotion exogène à la création de partenariat ou à l'exportation de leurs produits à l'étranger.

Ces entreprises représentent une forte demande de locaux rapidement disponibles, bon marché et surtout flexibles dans l'utilisation. Les besoins en terme de promotion économique des entreprises de ce profil concernent une meilleure visibilité de l'action de la promotion économique mais également une meilleure connaissance des autres entreprises implantées dans la région. Certains souhaiteraient des encouragements financiers à des moments difficiles de leur cycle de vie.

En résumé, les profils d'entreprises liées à la technologie (4, 5 et 6) ont des besoins spatiaux comparables, notamment pour des infrastructures d'accueil. Pour ces profils, il y a lieu de tenir compte du stade de développement des entreprises. Pour les plus jeunes de ces entreprises, il semble que le secteur immobilier privé peine à offrir des locaux adaptés en termes de niveau de prix et de qualité des services liés au bâtiment. L'offre de locaux du type parcs mi-privés, mi-publics tels qu'Y-Parc à Yverdon ou le PSE à Ecublens est donc très attractive pour ces entreprises. En outre, la proximité de ces parcs avec les Hautes écoles, le premier partenaire de ces entreprises, renforce encore leur attrait pour les *start-up* à contenu technologique. Pour les entreprises à un stade de développement plus avancé (au-delà de trois ans, profil 6), il semble que le marché immobilier propose des locaux adaptés à leurs besoins (les «bulles» en périurbain, par exemple Jordils Park à St-Sulpice ou bien les usines relais de Müller AG dans le canton de Neuchâtel.

Le profil industriel (profil 7) demeure particulier et rappelle qu'une politique de zone industrielle hors des grands centres urbains reste d'actualité à certaines conditions. On observe également une évolution dans ce domaine. Certains entrepreneurs ne souhaitent plus construire leurs locaux et être propriétaires, et ils passent également par l'intermédiaire

d'acteurs immobiliers constructeurs. Ce phénomène implique pour la promotion et l'aménagement de telles zones industrielles des contacts non seulement avec les entreprises susceptibles de s'y implanter mais également des relations plus étroites avec les sociétés immobilières actives dans la construction de locaux industriels.

Ce sont des éléments de la politique d'aménagement traditionnel pour ce profil d'entreprises qui a toujours sa place en Suisse. Malgré la réputation de coûts élevés en Suisse, il demeure possible d'être compétitif par rapport à des pays comme l'Allemagne et la France dont les charges sociales et le nombre d'heures travaillées pénalisent les entreprises par rapport aux modalités du marché du travail en Suisse. Une politique de zones industrielles bon marché et à proximité d'un réservoir de main-d'œuvre locale intéresse ces entreprises.

5. LE SECTEUR IMMOBILIER EN MUTATION: CONSÉQUENCES

Le secteur immobilier joue, a priori, un rôle charnière important entre l'entreprise en quête de nouveaux locaux et l'acteur public (promotion économique et aménagement du territoire) sensible à l'organisation du territoire. Pour cette raison, il mérite d'être analysé dans le cadre de notre étude.

Mais à cela s'ajoutent d'autres motivations. Avec la crise de l'immobilier de la fin des années 80, ce secteur a connu une véritable mutation. En outre, avec la globalisation, le comportement des entreprises a considérablement changé. Sous la pression du secteur bancaire, notamment des grandes banques, qui accordent de moins en moins de financement sur la base de la possession de biens immobiliers, les entreprises sont moins intéressées à être propriétaires de leurs locaux et sont de plus en plus en location. A partir de ces éléments, les investigations que nous avons menées ont visé essentiellement à:

- mieux comprendre l'éventuelle influence que les acteurs de l'immobilier d'entreprises ont sur le choix de localisation des entreprises;
- mieux évaluer comment les acteurs de l'immobilier répondent aux besoins des entreprises... besoins qui ne concernent pas uniquement la recherche de locaux mais aussi l'accès à des prestations plus larges et variées dans le temps;
- tenter d'identifier, à partir des pratiques des acteurs de l'immobilier, des enseignements utiles pour l'acteur public.

5.1 Hypothèses

Sur la base des analyses disponibles, d'une part et pour répondre à quelques préoccupations de l'acteur public, d'autre part nous avons formulé les hypothèses suivantes qui qualifient la mutation du secteur de l'immobilier d'entreprises:

- les acteurs de ce secteur qui s'étaient spécialisés dans la maîtrise d'un secteur géographique régional et cloisonné développent de nouvelles stratégies afin de pouvoir couvrir l'ensemble du pays;

- parallèlement à l'élargissement territorial de leur marché, les acteurs de l'immobilier d'entreprises ont considérablement élargi la palette de leurs prestations et sont devenus de véritables facilitateurs à même d'assurer l'ensemble des démarches et des prestations requises à l'installation d'une entreprise;
- les acteurs de l'immobilier d'entreprise proposent une offre de qualité qui est standardisée plutôt qu'une offre qui serait adaptée à des secteurs d'activités spécifiques (au sein du tertiaire);
- les friches urbaines constituent des sites intéressants pour les acteurs de l'immobilier d'entreprises.

5.2 Choix de l'échantillon

Nous avons choisi d'interroger différents types d'acteurs présents sur le marché de l'immobilier d'entreprises afin d'offrir un portrait le plus complet possible. L'échantillon intègre:

- des représentants de grandes sociétés immobilières de dimension nationale qui sont ou seront bientôt cotées en bourse. Ces acteurs sont relativement nouveaux, ils constituent un groupe émergent;
- des représentants d'acteurs immobiliers de dimension régionale. Ce sont les acteurs traditionnels dont la structure du capital est souvent familiale. Ce groupe continue à être bien présent sur le marché; il est dominant dans le canton de Vaud, par exemple;
- des représentants d'acteurs présents à l'échelle locale qui gèrent un parc immobilier dans une logique patrimoniale⁵.

5.3 Evolution du secteur immobilier: les grandes tendances

L'évolution du secteur immobilier est marquée par une professionnalisation accrue des acteurs. Cette professionnalisation est liée à la convergence de deux facteurs principaux:

- la clientèle internationale de même que les sociétés nationales de grande dimension tendent effectivement à externaliser les fonctions liées à l'immobilier en la confiant aux acteurs de l'immobilier d'entreprises. Pour elles, il est important d'avoir un unique interlocuteur connaissant le marché et capable d'offrir un service polyvalent couvrant une palette large de prestations;
- le développement des NTIC invite les acteurs de l'immobilier à être présents sur Internet pour fournir une information au contenu de leur portefeuille; il a obligé les acteurs de l'immobilier à redéfinir leur rôle (quelles sont les fonctions qui peuvent être informatisées? Quelles sont au contraire celles qui requièrent un contact physique avec le client?) et à revoir leur stratégie d'alliance avec des groupes homologues internationaux, voire nationaux. La professionnalisation du secteur immobilier peut être illustrée par plusieurs phénomènes.

⁵ La logique patrimoniale qualifie le comportement d'acteurs qui sont propriétaires «à long terme» et qui tirent profit de l'usage de leur patrimoine plutôt que de sa modification (accroissement ou réduction par achat ou vente).

La professionnalisation du secteur immobilier peut être illustrée par plusieurs phénomènes.

En termes de prestations

Le secteur de la vente, qui était souvent l'activité principale, est complété par le marché de la location fort prisé par les entreprises. Mais à ces tâches, somme toute classiques, de nouvelles viennent s'ajouter comme le *facility consulting*. Ce terme désigne tous les services dont une entreprise a besoin pour s'installer dans de nouveaux locaux. Ils concernent principalement: la recherche de sites potentiels, le conseil et l'analyse stratégique, l'analyse du marché de l'immobilier, l'analyse des conditions légales en vigueur dans le pays ou le canton hôte (droit du travail, aménagement du territoire, protection de l'environnement, par exemple), l'analyse de la fiscalité – et la négociation d'aides fiscales éventuelles –, la recherche de financement, la réalisation éventuelle d'un projet immobilier, la négociation des conditions de bail de location ou de contrat d'achat. Le *facility consulting* combine donc, au sein d'une seule firme spécialisée dans l'immobilier d'entreprises, les compétences qui étaient précédemment réalisées par une agence immobilière traditionnelle, un bureau d'ingénieurs et d'architectes, une entreprise générale, une agence bancaire, un bureau d'avocats, un notaire, etc. Son émergence confirme la modification de l'importance que l'immobilier a pour l'entreprise. Elle est une fonction utilitaire qu'elle doit évidemment satisfaire mais qui n'est plus déterminante pour consolider un dossier de demande de crédit auprès d'une institution de financement. Le *facility consulting* va alors aussi de pair avec la tendance des entreprises à louer plutôt qu'à acheter leurs locaux.

En termes de caractéristiques du parc immobilier

L'évolution de l'immobilier, notamment avec le *facility consulting*, peut être caractérisée d'une autre manière. Avec le passage d'une stratégie d'acquisition immobilière à une pratique de location, l'entreprise transfère le risque lié à l'immobilier à ces nouveaux acteurs de l'immobilier. Ce sont eux qui gèrent un parc immobilier. Dans l'exercice de cette activité, ils tendent à adopter un comportement visant à augmenter leur rentabilité et à accroître l'intérêt qu'ils représentent pour leurs actionnaires, tout en réduisant les risques.

Ils vont alors avoir tendance à reproduire une attitude conservatrice: valorisation du parc existant plutôt que nouvelle construction, intérêt pour des immeubles de standing occupant une position centrale dans la ville plutôt que pour des immeubles difficiles à qualifier dans des sites peu stratégiques.

Ceci ne signifie pas que toute nouvelle construction soit évitée. Elle continue à présenter un intérêt pour ces acteurs de l'immobilier mais seulement si elle est liée à une demande précise, spécifique et fiable d'une entreprise-cliente bien identifiée.

En termes de couverture territoriale et/ou de spécialisation

Malgré la crise, le marché de l'immobilier continue à être assez opaque. Cette opacité n'est pas perçue négativement. Elle participe plutôt à limiter les risques de concurrence, à définir et à légitimer les compétences de l'acteur immobilier.⁶ A titre d'exemple, parmi les personnes

⁶ Plusieurs gérances ont d'abord été réticentes à l'idée de donner des informations sur Internet. Elles craignaient de disparaître. Swissimo, qui existe depuis 1995, a ainsi été développé avant tout pour permettre un échange d'informations immobilières entre professionnels. Ce n'est qu'au courant 2001 que ce site web offrira un véritable portail avec un accès possible pour les particuliers.

interrogées, aucune n'a émis le besoin de développer en Suisse une statistique officielle en matière immobilière.

Un des moyens les plus sûrs pour composer avec cette opacité revient alors soit à constituer un groupe assez important pour détenir un portefeuille très complet (stratégie réservée aux quelques grands groupes nationaux ouverts à des partenariats avec des homologues internationaux), soit à tisser un réseau d'alliance et de partenariat spécialisé (stratégie adoptée par les acteurs régionaux). Les domaines où une spécialisation est envisageable sont:

- l'emprise géographique: certains acteurs cherchent à être généralistes mais dans un secteur géographique précis et restreint;
- le type de service: mise à part les acteurs qui optent pour le *facility consulting*, d'autres n'hésitent pas à se spécialiser dans la location par exemple; ils tissent alors des relations de donneurs d'ordre/sous-traitants avec d'autres firmes complémentaires en cherchant à couvrir un territoire le plus grand possible;
- le type de marché: certains acteurs vont se concentrer sur les grands centres urbains et laisser à d'autres, plus petits, les marchés régionaux plus spécifiques et moins porteurs pour réaliser des opérations d'envergure.

5.4 Perception de la demande des entreprises

Les sociétés disposent de relativement peu d'informations sur la demande et peinent à avoir une bonne vue d'ensemble. Elles s'appuient essentiellement sur leurs propres expériences issues de la gestion de leur parc immobilier et tirent rarement profit d'échanges d'information avec leurs autres partenaires immobiliers.

Seules quelques personnes interrogées ont mentionné l'utilité de l'information glanée grâce à leurs contacts avec la promotion économique, ou fournie par les analyses du type de celles conduites par le bureau alémanique Wüst et Partner et par les statistiques cantonales.

Tendances générales

Les interlocuteurs confirment la tendance générale d'une demande intéressée par la location plutôt que par l'achat. La location est préférée par les entreprises pour les raisons suivantes:

- elle n'entrave pas la disponibilité des capitaux qui peuvent être investis dans le capital productif;
- elle laisse les mains plus libres pour l'entreprise qui peut ainsi négocier son entrée en jouissance, la durée du bail, les montants consacrés à la remise en état des locaux (lorsqu'ils ne sont pas neufs);
- elle offre plus de marge de manœuvre à l'entreprise pour délocaliser, agrandir ou suivre de nouvelles orientations stratégiques nécessaires à la pérennité de l'entreprise;
- le marché de l'immobilier reste un marché peu transparent et difficile d'accès, la location permet de laisser aux professionnels le soin de s'en occuper et ainsi l'entreprise n'a pas besoin de développer à l'interne de compétences spécifiques en la matière;

Cette évolution a de nombreuses conséquences. Par exemple, précédemment, les entreprises supportaient le risque lié à la vente d'un immeuble ou d'une usine dans une région périphérique par rapport aux régions plus centrales. Dans le système actuel, ce risque doit être assumé par les sociétés immobilières. Or celles-ci ne sont pas intéressées à le faire spontanément.

Localisation

Les personnes interrogées observent que deux types d'emplacements sont prisés par les entreprises. Les localisations en milieu périurbain sont intéressantes dans des cas bien précis (locaux de haut standing, regroupement de services dispersés pour une grande firme internationale par exemple, locaux spacieux et bons marchés pour les *start-up*). Les localisations en milieu urbain (pour les commerces, les bureaux de standing) continuent toutefois à avoir la préférence.

Elles identifient trois facteurs d'attractivité qui leur paraissent déterminants pour l'entreprise (point de vue de la demande):

- les avantages fiscaux;
- les synergies possibles avec des co-prestataires;
- la qualité de l'environnement (transport, formation, culture, logement...).

Les sociétés immobilières tiennent compte de ces trois facteurs pour constituer leur portefeuille d'offre immobilière.

Distorsions entre offre immobilière et demande des entreprises

Concernant la localisation des immeubles et la qualité des locaux, notre analyse permet de dégager quelques distorsions entre l'offre immobilière et la demande des entreprises.

- Les entreprises interrogées dans le cadre de nos investigations sur les sites-secteurs ont souvent signalé l'importance pour elles de l'effet milieu ou de l'effet place centrale. L'effet milieu constitue une externalité positive que l'offreur et le demandeur cherchent à capter sans être en mesure de la maîtriser. Le seul cas que nous avons rencontré – où le comportement de l'acteur immobilier a une incidence réelle sur cet effet milieu – est lié à une société qui mène une gestion patrimoniale de son parc immobilier situé dans un quartier central et aujourd'hui très prisé du centre de Lausanne. Mais ce cas est atypique quand bien même un tel comporte présente un intérêt évident pour l'acteur public.
- Dans leur stratégie, pour minimiser leur risque, les acteurs de l'immobilier privilégient les objets situés dans des sites offrant une bonne centralité. Mais, dans ce créneau, nous assistons à une relative pénurie de l'offre qu'il est difficile de combler. Des possibilités existent pourtant qui passeraient par la réhabilitation de friches urbaines. Si les plus grandes des sociétés immobilières ont amorcé une stratégie d'acquisition des biens immobiliers issus des restructurations de grands groupes (secteurs bancaires, assurances, télécommunications), elles ne se lancent pas systématiquement dans la réhabilitation de ces friches. Elles ne les remettent sur le marché que si l'investissement reste mesuré et que si elles ont des garanties quant à l'existence d'une demande effective (centre St-Roch à Yverdon, par exemple). Les sociétés immobilières avancent que la réhabilitation des

friches nécessite des savoir-faire spécifiques pour être à même d'évaluer la faisabilité. Ce contexte freine les petites aussi bien que les grandes régies immobilières qui ne veulent pas se retrouver à assumer un risque trop grand.

- La question des délais a également été soulevée. L'acteur public – ou plus précisément les procédures qui découlent des régulations dont l'acteur public a la responsabilité – est cité comme responsable du décalage temporel qui existe entre le moment où l'entreprise exprime sa demande et celui où l'acteur immobilier est en mesure de fournir une offre. Cette critique concerne essentiellement les délais requis pour obtenir les permis de construire nécessaires soit pour une nouvelle construction, soit pour une réhabilitation/rénovation. Elle est d'autant plus vive chez les acteurs actifs sur la scène internationale et dont les clients n'ont évidemment aucune idée de l'environnement législatif suisse.
- Certaines des entreprises que nous avons interrogées ont une demande minimale en termes de locaux (locaux grands et bon marché pour des *start-up*, par exemple). Or elles estiment que les sociétés immobilières ne répondent pas ou trop peu à leur demande. Il y a là une distorsion évidente du marché. Les premières ressentent une situation de pénurie à laquelle les secondes ne sont pas tentées d'apporter une solution. Elles possèdent encore des objets à offrir et rechignent à investir dans la construction à neuf ou dans la réhabilitation de friches. Certains acteurs sont même assez fatalistes en reconnaissant une inadéquation et en admettant que certains locaux vacants sont trop mal situés et trop mal conçus pour trouver preneur.
- Enfin, si les parcs scientifiques constituent une réponse possible, les gérances immobilières admettent que les conditions de location peuvent être dissuasives pour les jeunes entreprises et signalent leur impuissance à améliorer la situation pour des raisons de rentabilité.

5.5 Relations à la promotion économique et à l'aménagement du territoire

De manière générale, les sociétés immobilières reconnaissent le rôle déterminant de la promotion économique. Toutefois elles attendraient de la promotion économique et des services d'aménagement du territoire:

- une stratégie de développement économique claire, largement diffusée et inscrite dans la durée;
- une mise en cohérence de cette stratégie avec d'autres politiques publiques (logement, formation, transport...);
- une harmonisation inter-cantonale plutôt que le règne de la concurrence pour attirer les entreprises;
- une simplification des procédures (exemple permis de construire) et leur harmonisation au niveau fédéral.

Ces besoins sont formulés par les sociétés immobilières. Certaines tendent même à développer les compétences requises pour les satisfaire en interne même si elles estiment que cette tâche est du ressort de l'acteur public.

5.6 Profils de sociétés immobilières

Les trois types de sociétés immobilières que nous avons identifiées correspondent effectivement à des stratégies immobilières distinctes.

- **Les sociétés cotées en bourse:** elles sont d'envergure nationale voire internationale à travers leurs partenariats et leur clientèle internationale et nationale (essentiellement des sociétés). La structure de leur capital a une incidence sur les localisations et les types d'objets qu'elles privilégient: elles recherchent les localisations centrales dans les grands centres urbains et les immeubles de standing. Concernant la construction, si elles sont parfaitement à même d'offrir les prestations requises pour une nouvelle construction, elles ne s'engageront pourtant que si une demande précise existe. Par ailleurs, ces sociétés poussent à une professionnalisation du marché (spécialisation des savoir-faire, partenariats internationaux, ...). Etant cotées en bourse, elles gèrent une offre correspondant à la demande des entreprises les plus rentables, les entreprises de type place centrale (immeubles de standing dans les grands centres urbains). Elles sont prêtes à investir sur certaines friches bien localisées où les locaux peuvent facilement être réhabilités et où les investissements publics récents (transport, aménagement des espaces publics) promettent des plus-values. Elles connaissent à la fois les besoins en locaux en termes de localisation des entreprises visées. Leur demande à l'égard de la promotion économique et de l'aménagement du territoire (AT-PE) concerne essentiellement la définition sur le long terme des conditions-cadres propices à l'investissement immobilier (types d'entreprises visées, politique des transports, de la formation) afin de limiter les incertitudes du marché. Ces sociétés souhaitent une plus grande flexibilité dans l'établissement des entreprises; il apparaît que le rythme d'obtention des permis de construire (un an et demi) ne correspond pas à l'exigence d'une entreprise qui espère s'établir en six mois. Parmi ces sociétés, plusieurs ont même développé des compétences qui les amènent à se substituer aux acteurs publics dans le contact direct avec l'entreprise.
- **Les sociétés régionales (familiales):** elles sont souvent actives depuis fort longtemps, et disposent d'un parc immobilier et d'une clientèle locale et régionale solides (entreprises nationales et régionales, commerce et particuliers). Elles étendent leurs opportunités d'affaire par une stratégie de partenariat avec d'autres sociétés similaires. Soucieuses de préserver leur identité, elles sont volontiers sélectives dans leurs alliances et sont poussées par les grandes sociétés cotées en bourse à se spécialiser sur certaines prestations (construction, gérance...). Malgré cela, elles restent très prises dans une logique d'offre et n'ont pas de moyens suffisants pour mieux connaître la demande (dans le secteur de l'immobilier d'entreprises). Elles sont donc démunies pour anticiper et pour développer une stratégie qui lui soit adaptée. Elles restent prudentes face aux opérations immobilières sur des friches (immeubles ou terrains) qui comportent des risques et exigent des savoir-faire qu'elles hésitent à développer. Quand la rentabilité leur paraît assurée, elles restent actives dans le domaine de la construction, le plus souvent dans les agglomérations des grands centres. Comme les premières, elles attendent de la AT-PE une politique claire de la part des responsables de la promotion économique et plus de flexibilité des conditions d'établissement de la part de l'AT. A la différence des premières, elles restent cependant très dépendantes de la PE dans le contact avec les entreprises.
- **Les sociétés de gestion patrimoniale:** ce sont des sociétés actives dans différents domaines. Leur clientèle est essentiellement composée de particuliers et de PME. Les bâtiments sont souvent largement amortis, et les contraintes financières réduites autorisent le développement de projets de localisation intégrant des objectifs allant au-delà des seuls

objectifs de rentabilité. Ces sociétés sont minoritaires, presque anachroniques. Elles sont relativement peu sensibles aux évolutions de l'ensemble du secteur de l'immobilier et continuent à poursuivre des stratégies atypiques en son sein. Elles sont souvent des partenaires de choix pour la AT-PE notamment lorsqu'elles possèdent un parc important dans un quartier spécifique depuis de nombreuses années.

Tableau 3: les trois profils de sociétés immobilières

TYPE DE SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE	Perception de la demande des entreprises	Offre immobilière (localisation, locaux-)	Besoin identifié en terme de AT-PE
1 Les sociétés cotées en bourse	A travers propre parc immobilier, partenaires, autres sources Entreprises désirent un service total et beaucoup de flexibilité.	Couverture géographique nationale, voire internationale. Locaux en centre ville, périurbain de haut standing Rachat de friches et réhabilitation lorsqu'elles sont rentabilisables.	Besoin de cohérence de la politique de AT-PE sur le long terme. Flexibilité et raccourcissement des délais de procédure (permis de construire).
2 Les sociétés régionales et familiales	A travers leur propre parc immobilier et partenaires Il leur paraît difficile de réagir par une nouvelle offre à l'évolution de la demande des entreprises (problème du risque).	Couverture géographique régionale voire nationale (notamment à travers des partenariats). Immeubles au centre ville et propres constructions en périurbain. Elles évitent les friches.	En plus des 2 besoins du type 1: <ul style="list-style-type: none">• Contact avec les entreprises à travers la promotion économique.• Besoin d'information sur les effets filières et milieux observables localement.
3 Les sociétés de gestion patrimoniale	Uniquement à travers propre parc immobilier Possibilité d'avoir une position de niche sur le marché.	Couverture géographique régionale voire locale. Large palette d'offre, pas d'intérêt spécifique pour les friches mais agissent parfois sur ces espaces en terme de gestion patrimoniale (remise en valeur de terrain dont elles sont propriétaires).	Disponibilité (potentielle) pour développer des partenariats susceptibles d'augmenter l'attractivité (conditions-cadres) de quartiers ou de secteurs urbains..

5.7 Enseignements pour le secteur de l'immobilier

La clef de compréhension de l'évolution du marché de l'immobilier d'entreprise est le report du risque de l'entreprise sur les sociétés immobilières. Le marché immobilier est en mutation notamment parce que du côté de la demande, le marché de la location est prisé par les entreprises qui veulent pouvoir affecter l'essentiel de leurs ressources à leurs activités propres. Cette évolution a de nombreuses conséquences:

- Elle oblige les acteurs de l'immobilier à se repositionner et à intégrer une vaste palette de compétences (*facility consulting*). Dans ce contexte émergent alors de grandes firmes spécialisées, cotées en bourse, intéressées à satisfaire une clientèle internationale spécialisée dans les activités économiques les plus porteuses. En termes de stratégie, ces firmes immobilières adoptent un comportement assez conservateur visant à limiter les risques immobiliers qui désormais reposent sur elles et non plus sur les entreprises: elles privilégient les sites centraux et les objets de qualité élevée (standing, conception, architecture). Il s'ensuit une tendance à la standardisation de l'offre immobilière et à une centralisation des activités économiques.
- Ces phénomènes ont des incidences sur la localisation des entreprises. Mais cela n'est pas perçu par les sociétés immobilières dont ce n'est évidemment pas la préoccupation majeure. Compte tenu du principe de la limitation du risque d'investissement, l'hypothèse concernant les friches est nuancée par les résultats de nos entretiens: actuellement les friches urbaines ne suscitent encore qu'un intérêt mitigé de la part des acteurs immobiliers interrogés. Leur réhabilitation est jugée trop hasardeuse d'autant qu'elle concerne un segment de l'immobilier qu'ils estiment encore peu rentable compte tenu du coût et de la complexité de l'opération. Ils se lancent tout de même dans la réhabilitation des friches bien situées et dont la qualité du bâti n'est pas trop mauvaise.
- Cette stratégie de réduction des incertitudes, plus encore que le manque d'information sur la demande des entreprises, explique la distorsion entre l'offre immobilière et la demande des entreprises. Cette distorsion est symptomatique sur la question soulevée par les sociétés immobilières des délais de permis de construire. Etant donné que les sociétés immobilières attendent que la demande de l'entreprise soit manifeste pour y répondre, les locaux ne sont mais pas prêts lorsque les besoins des entreprises se manifestent, et la responsabilité est alors reportée sur l'acteur public. Ce phénomène pourrait avoir des conséquences économiques graves notamment pour les jeunes entreprises. Si les sociétés ont également conscience de l'existence d'une demande de locaux bons marchés de la part de jeunes entreprises, la faible rentabilité de ces locations ne les incitent pas à répondre à cette demande.
- Outre leur inclination à minimiser les risques d'investissement, les sociétés immobilières évoquent un manque de confiance par rapport à la situation économique générale pour justifier leur réticence à s'engager dans des investissements conséquents.
- Nous observons que les grandes sociétés de l'immobilier développent une stratégie d'autonomisation à l'égard de l'acteur public (PE principalement). En revanche, les sociétés plus petites qui n'ont pas de moyens suffisants, souhaiteraient renforcer des liens qu'elles estiment nécessaires pour leurs activités.

Compte tenu de ces différents éléments, il apparaît que la AT-PE devrait veiller à développer des stratégies diversifiées, adaptées à la fois aux profils des sociétés immobilières et aux profils des entreprises. C'est en effet en fonction des besoins en locaux des entreprises que les conditions-cadres sont à négocier avec les régies immobilières. Les nombreuses interdépendances entre ces différents acteurs invitent à envisager des négociations croisées qui sont précisées dans nos enseignements (voir chapitre 7).

6. ROLE DES NTIC ET LEUR INCIDENCE SPATIALE

L'usage des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC)⁷ s'est largement répandu au cours des dernières années. Leur développement s'explique par la capacité de gestion et de circulation de l'information accrue par leur biais. Mais est-ce que la banalisation de ces outils diminuent leur incidence spatiale, n'exercent-elles pas d'impact sur les territoires?

L'hypothèse initiale de cette recherche était que les NTIC modifiaient non seulement l'organisation interne des entreprises, mais pouvaient avoir des conséquences sur la répartition spatiale des activités. En effet, le développement des NTIC rendant possible le travail et le contrôle à distance, les entreprises ont la possibilité d'organiser différemment leurs activités, redéfinissant les conditions pour lesquelles une proximité physique est nécessaire.

Avec cette nouvelle marge de manœuvre dans la localisation des différentes fonctions de l'entreprise (production, contrôle, vente, finance...), les entreprises choisissent différentes modalités de couplage entre la proximité géographique et organisationnelle. Ainsi leur occupation territoriale devient plus complexe et nécessite une gestion des interactions plus développée afin de profiter de différentes externalités locales que peuvent constituer des ressources en main-d'œuvre et de compétence de savoir-faire, par exemple.

Au cours des entretiens, nous avons cherché à savoir si les infrastructures NTIC ont joué un rôle dans le choix de la localisation actuelle, d'une part, et comment elles utilisent les NTIC d'autre part. Nous avons distingué quatre utilisations types:

- outil de base: les NTIC sont au cœur de la vie de l'entreprise, le substrat même de l'activité avec lequel elle travaille;
- outil de logistique: les NTIC servent à la gestion des stocks, des flux et des échanges; c'est un support efficace des transactions, souvent avec un nombre peu important de partenaires et nécessitent des infrastructures fiables et à bon débit;
- outil de marketing: surtout utilisées comme vitrine de l'entreprise et de ses produits, les NTIC sont un outil supplémentaire de vente qui permettent de se profiler sur d'autres marchés; c'est un phénomène émergent dont les conséquences spatiales ne se sont pas encore concrétisées;
- gestion de l'information: les NTIC sont d'abord utilisées comme un outil de gestion interne de rationalisation, sans que les trois autres usages ci-dessus dominant.

La plupart des entreprises enquêtées utilisent les NTIC, à quelques exceptions près. Pourtant, en ce qui concerne l'influence des NTIC dans l'organisation spatiale des entreprises, la réponse n'est pas évidente. Les causes ayant entraîné le changement spatial révèlent des modifications plus conséquentes, notamment en termes de restructuration d'entreprises, dont les NTIC ne sont pas exclues. Sachant que la couverture territoriale des infrastructures NTIC est très bonne en Suisse, les NTIC ne semblent pas avoir joué un rôle déterminant. Néanmoins, en considérant l'utilisation différenciée des NTIC selon les profils d'entreprises et

⁷ Par NTIC, nous considérons particulièrement Internet ainsi que les infrastructures à haut débit permettant un intranet à distance pour les entreprises.

certaines caractéristiques d'entreprises, l'on constate que les NTIC tiennent une place stratégique à ne pas négliger.

Deux profils d'entreprise sont particulièrement concernés par une utilisation des NTIC comme outil de base; ce sont les jeunes entreprises de service technologique et les entreprises technologiques en milieu urbain. En effet, le contenu technologique de ces entreprises est très lié aux NTIC. Elles ont donc besoin d'infrastructures NTIC de bon niveau, mais aussi de réseaux denses qu'elles trouvent dans les structures d'accueil de type parc ou dans les milieux urbains.

Le profil de *start-up* de filière technologique est davantage orienté sur un usage comme outil de gestion et ne requiert donc pas d'infrastructure NTIC particulière. Les profils d'entreprises de place centrale ont des applications qui facilitent les relations avec leurs partenaires, alors que le profil industriel hors centre n'a qu'une utilisation faible des NTIC.

L'analyse du secteur immobilier a permis de mettre en évidence que le développement des NTIC a accompagné la professionnalisation et la mise en relation des acteurs de ce secteur. Le développement de portails internet tels «swissimo» permet un accès et un traitement par l'offre de tous les acteurs partenaires. La mise en commun de l'offre permise par les NTIC induit une nouvelle base de concurrence, la différence entre les acteurs immobiliers se fait moins par la quantité du porte-feuille et d'offre disponible que par la qualité du service à la clientèle. Les phénomènes de concentration devraient diminuer au profit d'une spécialisation géographique par une mise en réseau des régies régionales qui pourraient développer des niches de marché.

Quelques critères apparaissent également en relation avec l'utilisation des NTIC. Pour ce qui est du type de locaux occupés par les entreprises, le couplage est bien sûr important entre les structures de type parc et l'utilisation comme outil de base, mais également pour les immeubles dédiés, alors que pour les friches, ce n'est pas le cas.

Pour la localisation, les entreprises en centre-ville ont un usage varié et important des NTIC, alors que les entreprises situées en zone péri-urbaine ont une utilisation des NTIC comme outil de base. Celles localisées en zone industrielle les utilisent faiblement et plus rarement comme outil de base.

En conclusion, les NTIC dont l'utilisation s'est largement répandue concernent tout de même davantage certains types d'entreprises et certains sites. Il ne serait donc pas judicieux d'équiper tous les sites avec la même infrastructure en NTIC, mais bien de définir une politique plus ciblée selon les types de zones et le profil d'entreprises susceptibles de s'y localiser.

Toutefois, il faut éviter que les NTIC, dont la couverture territoriale des infrastructures est actuellement bonne, deviennent une source de disparité en pénalisant certaines régions périphériques délaissées au profit des régions plus peuplées et plus rentables pour les opérateurs. Il y a donc un service public de base à assurer dans les régions afin de ne pas compromettre leur développement.

7. RECOMMANDATIONS POUR LA PROMOTION ÉCONOMIQUE ET L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Les enseignements principaux à tirer des nouvelles pratiques organisationnelles et spatiales des entreprises pour l'aménagement du territoire et la promotion économique reposent sur la combinaison des quatre types de paramètres: les profils d'entreprises, les acteurs immobiliers, les sites et les acteurs publics. L'enjeu est de réunir ces éléments en des combinaisons vertueuses.

Le tableau ci-dessous illustre les différents enjeux entre ces acteurs, donc les possibilités de négociation et de partenariat.

Tableau 4: enjeux pour les partenariats possibles

Acteur	Offre aux autres acteurs	Demande aux autres acteurs
Entreprises	Mise en œuvre d'un développement économique Absorption d'une offre immobilière	Locaux adaptés et attractifs, en fonction des sept profils d'entreprise Conditions cadres AT-PE
Sociétés immobilières	Production d'une offre immobilière selon des logiques propres aux 3 types d'acteurs immobiliers	Conditions cadres AT-PE, contribution à la création d'externalités positives sur les sites envisagés Appui à l'identification de la demande associée aux sept profils d'entreprise
Acteur public AT-PE	Conditions cadres AT-PE: terrains, locaux, mesures de promotion économique	Mise sur le marché de locaux sur un site selon la stratégie de développement préconisée et selon les profils d'entreprise à favoriser

Nous avons vu au chapitre 4 quels étaient les besoins spatiaux des entreprises. Quant au chapitre 5, il a permis de mettre en évidence l'offre de la part des acteurs immobiliers. Or la confrontation de l'offre et la demande révèle certaines distorsions. Autrement dit, il n'y a pas toujours correspondance entre ces acteurs pour mettre sur le marché des locaux sur des sites qui répondent à la demande des entreprises. Pour tenter d'y remédier, nous proposons une approche ciblée sur des profils d'entreprise, sur certains sites et sur certains acteurs immobiliers particulièrement concernés par ces sites.

7.1 Politique ciblée sur les profils d'entreprise

Les actions pour influencer la répartition des activités sur le territoire se doivent d'être ciblées pour avoir une chance de réussir. Toute la démarche de cette recherche a consisté à identifier des comportements d'entreprises (organisationnels et spatiaux) en rapport avec les caractéristiques d'un site.

Cette approche ciblée ne doit pas se limiter à la promotion d'un seul type d'activité car le risque serait trop grand de déboucher sur des *clusters* spécialisés et donc sur des zones vulnérables en raison de leur trop forte homogénéité. L'originalité des sept profils que nous avons identifiés est d'être constitués d'entreprises qui peuvent être intéressées par le même type de site puisqu'elles ont des besoins spatiaux et de proximité similaires.

Il s'agit de combiner l'un des profils d'entreprises avec un site et une politique d'appui des acteurs publics (AT-PE). Exemple: mise à disposition de zones industrielles équipées, accueil d'entreprises recherchant l'effet «place centrale» dans les centres urbains.

Une autre combinaison possible concerne un profil d'entreprise, un site et cette fois-ci un acteur immobilier qui répond à la demande. Comme le marché ne satisfait pas tous les cas de figure, une intervention des acteurs publics s'avère parfois nécessaire pour permettre à cette combinaison de fonctionner. Exemple: réhabilitation de friches pour lesquelles une demande existe (entreprises du profil technologique) mais qui ne trouvent pas sur le marché des acteurs immobiliers voulant investir dans leur reconversion.

Cette recherche confirme que les territoires ne sont pas homogènes et que la mondialisation n'efface pas les spécificités des territoires. Il serait donc inapproprié de faire partout le même aménagement. Une approche diversifiée et particulière se justifie donc afin d'exploiter au mieux les moyens disponibles pour mettre sur le marché des sites et des prestations qui correspondent à une demande spécifique.

7.2 Politique ciblée sur le secteur immobilier

Dans le domaine du foncier, la politique des zones et de la mise à disposition de terrains ont montré leurs limites. Bien que pertinente pour certaines entreprises, par exemple les entreprises industrielles hors des centres urbains (profil 7), cette politique doit être plus ambitieuse s'il s'agit de satisfaire la demande des entreprises technologiques (profils 4 et 5) puisque là l'enjeu est de parvenir à mettre sur le marché des surfaces flexibles et disponibles à la location.

Mais là encore la politique doit être affinée car les besoins des *start-up* inscrites dans une filière (profil 5) sont différents des jeunes entreprises de services (profil 4). Ce n'est sans doute pas à l'Etat de se substituer à l'acteur privé pour satisfaire ces besoins mais néanmoins, compte tenu de l'évolution du marché immobilier et du changement du comportement des sociétés actives dans ce domaine, les acteurs publics doivent également changer et envisager une intervention plus active et davantage orientée vers la demande.

A l'heure actuelle, deux domaines de l'immobilier d'entreprise nécessitent une attention particulière. Le premier concerne l'insuffisance de surfaces disponibles au centre des grandes villes (Lausanne notamment) et le second, l'insuffisance de surfaces bon marché mais d'un standing suffisant situées à proximité des aménités urbaines.

Enfin, si les sociétés immobilières régionales se sont organisées pour développer l'information sur l'offre de locaux, elles sont pour la plupart peu à même d'analyser et de connaître les stratégies territoriales des entreprises (recherche de partenariats, existence d'un effet milieu, effet d'entraînement du secteur institutionnel, impact des Hautes écoles sur la localisation des entreprises...). Le rôle de la promotion économique est d'ailleurs reconnu par ces sociétés immobilières qui apprécient sa capacité à produire de l'information sur les types d'entreprises implantées et leurs besoins en locaux (services de facilitation). Les promoteurs immobiliers, notamment les plus importants, développent leurs propres services de «facility consulting». Ce pas en direction de l'aval, du marché, mais également la gestion de l'information économique locale doivent se faire en coopération avec le secteur immobilier, sous la forme de nouveaux partenariats à développer.

L'intervention des acteurs publics dans la mise à disposition de locaux est un scénario envisageable pour que l'offre rencontre effectivement la demande. Des exemples existent avec les divers parcs considérés dans cette recherche. Toutefois, pour les sociétés immobilières, la condition essentielle qui détermine leur prise de risque, c'est non seulement la rentabilité des locaux proposés mais également la définition claire du cadre légal proposé par la AT-PE. Cette dernière permet en effet de réduire et de baliser les incertitudes et elle facilite l'engagement dans la durée. Il est donc essentiel de nouer le dialogue avec les acteurs immobiliers et de faire une promotion active des sites non seulement auprès des destinataires finaux que sont les entreprises, mais aussi auprès des sociétés immobilières pour les inciter à investir dans certains sites.

Dans cette perspective, et étant donné la volatilité du marché et les avis divergents entre entreprises et sociétés immobilières sur la situation du marché immobilier (rencontre de l'offre et de la demande), une forme d'observatoire du marché de l'immobilier d'entreprise pourrait être développée par la AT-PE en partenariat avec les acteurs immobiliers.

7.3 Fonctionnement intégré de l'aménagement du territoire et de la promotion économique

Contrairement aux services de la promotion économique, le rôle de l'aménagement du territoire n'est pas perçu par les entreprises. C'est un constat normal compte tenu de la répartition classique des rôles respectifs. Dans les faits, l'aménagement du territoire est encore parfois trop souvent cantonné dans une logique de planification (offre de terrains zonés), alors que la promotion économique est dans une logique d'opportunité (plus proche de la demande). La logique de planification renvoie à une logique d'offre foncière. Mais elle est insuffisamment élaborée afin d'articuler l'offre et la demande sur le marché immobilier. Par contre, la logique d'opportunité génère une demande trop diffuse. Chaque dossier relatif à l'implantation d'une entreprise tend à être unique et à relever du cas particulier. Par conséquent la politique de promotion perd en visibilité et peine à réellement contribuer à la définition des conditions-cadres et à la spécialisation des territoires (risque que toutes les PE finissent par faire la même chose).

L'intérêt pour des structures de type parc semble combiner les deux logiques en offrant une certaine flexibilité spatiale et de mobilité d'entreprises. S'inspirant de cette approche, il s'agirait de passer d'une logique de planification à une logique de maîtrise d'une offre immobilière concrète et ciblée. Une telle proposition invite à réfléchir sur les relations entre l'AT et la PE d'une part, mais aussi entre l'aménagement cantonal et l'aménagement local, d'autre part. En ce sens, la collaboration constatée dans le canton de Vaud avec la politique des pôles de

développement, et celle du canton de Fribourg au sujet des zones d'activités vont dans la bonne direction.

Mais ce fonctionnement plus intégré doit également aller plus loin dans les modalités d'intervention, notamment avec les acteurs de l'immobilier, pour favoriser la construction de locaux et le remplissage de certains sites stratégiques, et cela dans deux directions au moins: sur la politique foncière, par exemple avec les droits de superficie, et dans de nouveaux modes de partenariats privés-publics dont les caractéristiques mériteraient d'être étudiées en tenant compte du contexte actuel.

7.4 Un outil pour des interventions ciblées

Cette recherche propose en termes de recommandation principale un outil aux responsables de l'aménagement du territoire et de la promotion économique. Il ne s'agit pas de solutions toutes faites à appliquer indifféremment sur le territoire et destinées à toutes les entreprises. Au contraire, cette proposition impose aux responsables d'adapter à leurs territoires et à leurs entreprises des actions pointues et sélectionnées en fonction des objectifs poursuivis et des potentiels locaux.

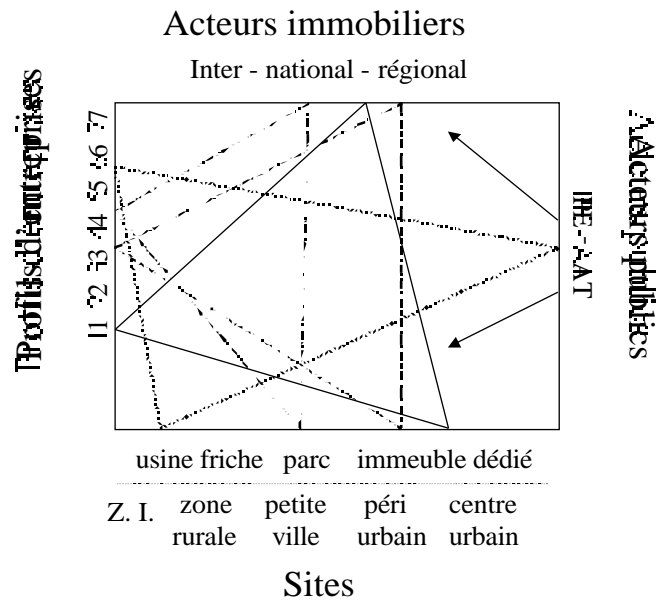
Pour illustrer le propos, examinons quelques cas-types présentés dans le schéma 1.

Le premier (trait continu) concerne les entreprises du profil de place centrale (profils 1 et 2), intéressées par des immeubles dédiés dans les centres urbains, dont les acteurs immobiliers nationaux ou régionaux répondent à la demande. C'est un triangle qui normalement fonctionne car ces entreprises ont les capacités financières suffisantes pour trouver leurs locaux sur le marché.

Un deuxième cas (trait pointillé) implique les jeunes entreprises technologiques (profils 4 et 5) qui cherchent avec peine des locaux dans les aires urbaines car les acteurs immobiliers ne sont pas intéressés à ce marché peu rentable et incertain (faible capacité financière de ces entreprises). Dans ce cas de figure, une action de l'acteur public auprès des sociétés immobilières régionales qui sont détentrices d'un parc local important peut permettre de débloquer la situation. Il reste à choisir le site de cette intervention en fonction des objectifs de l'aménagement.

Un troisième exemple (trait traitillé) est celui des *start-up* concernées par des structures d'accueil de type parc (profil 5). Il s'agit d'intéresser les acteurs immobiliers nationaux à réaliser ces locaux sur des sites (de certaines petites villes) afin d'offrir des locaux à des coûts raisonnables. Là aussi, une intervention de l'acteur public est indispensable et tous les cas étudiés dans cette recherche le confirment. C'est dans l'intérêt économique général de renouveler le tissu économique et de permettre à ces jeunes entreprises de s'ancrer dans le territoire. Alors un appui de l'acteur public en direction de ces entreprises est à même de réduire les incertitudes et d'encourager les acteurs immobiliers à s'engager dans la création de cette offre.

Le quatrième exemple donné à titre indicatif (trait pointillé) est celui des entreprises industrielles qui trouvent les zones adéquates mises à disposition par les acteurs publics. C'est un triangle vertueux qui satisfait à une demande, demande hélas qui concerne une catégorie limitée d'entreprises.

Schéma 1: politique d'intervention ciblée

Une autre façon de présenter l'ensemble de la problématique et de préciser la nature des interdépendances entre les différents acteurs est de partir des profils d'entreprises qu'il s'agit de combiner avec les besoins spatiaux (sites et locaux), la réponse des acteurs immobiliers et les mesures possibles de la part de l'acteur public (tableau 5).

Tableau 5: Besoins spatiaux des entreprises et réponse des acteurs immobiliers et publics

BESOINS SPATIAUX DES ENTREPRISES	Profils Entreprises	1 et 2 Service de place centrale nationale et régionale	3 Services financiers	4 et 5 Jeunes entreprises de service technologique et <i>start-up</i> de filière technologique	6 Entreprises technologiques en agglomération	7 Industrie hors centre urbain
	Besoins de localisation	Accès multimodal, aménités urbaines	Localisation dans l'hyper-centre, bonne accessibilité intra et inter-urbaine. Proximité tourisme, hôtellerie	Accessibilité régionale Proximité des institutions de recherche	Centre et périurbain Accès multimodal Proximité partenaires.	Hors centre urbain Infra-structure de transport performante
	Besoins de locaux	Locaux disponibles au centre, bon standing, flexibilité d'utilisation infrastructure NTIC	Bureaux dans immeubles de haut standing et aménagement intérieur soigné	Structure d'accueil aménagée (qualité technique des bâtiments), peu coûteuse (cafétéria et autres services communs)	Immeuble polyvalent	Construction sous la responsabilité de l'entreprise propriétaire
ACTEUR IMMOBILIER	Offre immobilière existante	Relative saturation de l'offre en centre ville	Offre existe	Offre par projet: partenariat public/privé. Pénurie	Offre existe	Offre pléthorique de zones industrielles
	Acteurs immobiliers	Sociétés cotées en bourse et sociétés régionales Parc existant, construction si la demande se manifeste	Sociétés régionales Parc immobilier existant	Société régionale et institutions publiques Construction, réhabilitation	Sociétés régionales, construction et gérance	Acteurs publics, sociétés régionales et locales

ACTEUR PUBLIC	Mesures de AT-PE envisageables pour faciliter la mise à disposition de locaux	Inciter au développement de l'offre dans des sites stratégiques (réhabilitation des friches et construction, réhabilitation de locaux en centre ville)	Marché vertueux ne nécessitant pas l'intervention de l'acteur public pour le moment	Inciter au développement d'une offre spécifique (secrétariat, restauration intégrée), bon marché et située dans des sites stratégiques (en particulier dans les grands centres)	Inciter au maintien d'une offre adaptée dans le périurbain proche des grands centres.	L'action actuelle est adéquate
---------------	--	--	---	---	---	--------------------------------

Conclusion pour AT-PE

Cette enquête porte sur les besoins des entreprises en termes de sites et de locaux, ainsi que sur l'impact des transformations du secteur immobilier d'entreprises. Quelles sont les principales conclusions par rapport aux politiques d'aménagement du territoire et de la promotion économique?

- Il est possible d'identifier des types d'entreprises ayant des besoins spécifiques en termes de site et de locaux.
- La stratégie de développement en termes de promotion économique et d'aménagement doit être clairement affirmée, notamment avec des sites et des cibles d'entreprises stratégiques prioritaires, afin de réduire les incertitudes limitant les investissements par les acteurs immobiliers qui occupent une place centrale dans l'offre de l'immobilier d'entreprise.
- La mise en cohérence avec d'autres politiques comme le logement, le transport, la formation, sont autant de signaux convergents pour rassurer les acteurs immobiliers et les entreprises par rapport au site concerné.
- Les actions doivent être ciblées et les acteurs publics ne sont pas crédibles s'ils veulent tout faire et s'ils dispersent leurs moyens; il s'agit de faire la promotion de sites choisis de manière active auprès des acteurs immobiliers et des futures entreprises.
- La collaboration avec les acteurs immobiliers doit être développée. Dans cette recherche, nous n'avons fait qu'esquisser la question des modes de collaboration et de partenariats qui n'étaient pas l'objet du présent mandat. Par contre, vu l'intérêt de cette question et de l'importance actuelle des acteurs de l'immobilier d'entreprise, des efforts supplémentaires s'imposent pour approfondir la connaissance de cette problématique.
- Les infrastructures des technologies de l'information et de communication (TIC) doivent être adaptées sur les sites selon les profils d'entreprise concernés, tout en assurant un niveau suffisant de prestations en termes de services et de tarifs dans les régions afin de ne pas créer des disparités dans ce domaine stratégique pour le fonctionnement des entreprises et des services publics.

Nous avons proposé un outil pour la mise en œuvre de mesures; il implique que les responsables de la AT-PE l'adaptent à leur problématique cantonale. Cela suppose également un dialogue entre PE et AT pour assurer la cohérence des actions du secteur public.

Cette cohérence participe à la visibilité des conditions-cadres. Il est donc indispensable qu'elle puisse être perçue par les acteurs privés.

Nous sommes entrés dans une ère où la mobilité et la flexibilité s'imposent aux entreprises avec de nouvelles règles de fonctionnement pour l'économie. Cela est vrai pour les entreprises, les sociétés immobilières, mais également pour les acteurs publics, notamment pour la promotion économique si elle veut développer et renouveler le tissu économique, et pour l'aménagement du territoire s'il veut influencer les choix faits par le secteur privé. Il s'agit d'inscrire les actions concrètes du court terme dans une perspective à plus long terme qui répond aux objectifs territoriaux voulus par les autorités publiques.

Annexes

Guide d'entretien

Nom de l'entreprise

Nom et prénom de la personne interrogée

1. Observation du Site

Accès: transport public / voiture / parking (spécifique pour visiteurs)?

Zone industrielle / tissu urbain / voisinage / quartier?

Aménagement paysager ou pas?

Locaux: neuf / ancien / de plain-pied / étages?

Accueil?

Bureaux paysagers / individuels (...)?

Niveau d'intelligence de l'aménagement des locaux?

2. Identité

Fonction de la personne interrogée dans l'entreprise?

Date de création de l'entreprise?

Depuis quand sur le site actuel? Site précédent?

3. L'activité et l'entreprise, son mode d'organisation

3.1 Activités de l'entreprise et nature de l'entreprise

Type de produits, de services fournis?

Type de marché, marché en croissance, stable?

Secteur d'activité (en déclin, en croissance, en restructuration)?

Combien de personnes employez-vous?

Répartition des effectifs par qualifications et par fonctions (ingénieurs, cfc...), (R&D), production, vente...).

3.2 Organisation de l'entreprise

Qui est propriétaire de l'entreprise (et où)? Quelles sont les relations avec les propriétaires, où vous rencontrez-vous? D'où proviennent les capitaux, sont-ils suisses ou étrangers? (K-risques, capitaux de la région, du reste de la Suisse romande, de la Suisse allemande?).

Etes-vous une maison-mère/ filiale/ sous-traitante?

Où se situent la maison-mère, coordination avec autres sites de l'entreprise. Où se situent les centres de production et de sous-traitance et pour quelles raisons? Organigramme?

3.3 Pour les entreprises de SERVICE

Recevez-vous des clients sur place?

S'agit-il d'un *back* ou bien d'un *front office*? Si organisation sur ce modèle, répartition des tâches entre les deux types d'offices?

Où se situe le *back/front office*? Pourquoi?

Quels sont les différents partenaires? Pour quel service, fonction? Où sont-ils situés? Type de lien? Où vous rencontrez-vous?

Organisation des relations commerciales, du transport du produit, de l'information (interne et externe), du réseau de distribution?

Organisation de l'entreprise en fonction du produit et/ou de la clientèle (aire de marché)?

Quel est le pourcentage de vos activités réalisées à l'exportation?

Les services «exportés» ou fournis avec des clients de l'étranger sont-ils spécifiques/différents de ceux fournis aux clients situés en Suisse?

Quelle place tiennent les NTIC dans le démarchage des clients à l'étranger et dans la livraison du service?

3.4 Pour les entreprises industrielles

Organisation des relations de recherche et/ou de développement (partenaires, institutions, écoles...), localisation, types de liens (court ou long terme, formel-informel)?

Organisation des relations de production (sous-traitant, fournisseurs), localisation, type de liens (court ou long terme, formel-informel)?

Organisation des relations commerciales, du transport du produit, de l'information (interne et externe), du réseau de distribution, type de relations?

Recevez-vous des clients sur place? Réseau de vente, de représentants?

Organisation de l'entreprise en fonction du produit et/ou de la clientèle (aire de marché)?

Quel est le pourcentage de vos activités réalisées à l'exportation?

Les produits exportés sont-ils spécifiques/différents de ceux fournis aux clients situés en Suisse? Les services associés à ces produits diffèrent-ils selon la localisation du client?

Quelle place tiennent les NTIC dans le démarchage des clients à l'étranger et dans la livraison du produit et des services associés?

4. Le changement

4.1 Identification du ou des changements dans les champs suivants:

Quels sont les changements intervenus dans les domaines suivants (à quoi est lié le changement spatial)?

- Spatial: agrandissement sur place, création de filiales, déménagement?
- Organisation de l'entreprise: nouvelle gestion du personnel, externalisation de certains services, réorganisation de la logistique?
- Financier: rachat, nouvel actionnaire?
- NTIC: intranet, site Internet, banque de données, mise en réseau avec filiales?
- Partenaire: forte augmentation de leur nombre, nouveaux partenaires, inscription dans un réseau d'entreprises?

4.2 Causes de ce changement et réaction à celui-ci:

Qui ou quoi est à l'origine de ce changement (décision de la maison-mère, changement technologique, du marché)?

Interactions, plusieurs changements sont liés les uns aux autres?

Qu'est-ce qui a été mis en œuvre pour répondre à ce changement?

Quel(s) partenaire(s) (qui, entreprise, institution, localisation, type de liens (court ou long terme, formel-informel)) a (ont) été mobilisé, à quel moment et pour quelles raisons? Comment ont-ils été trouvés (canaux)?

4.3 Justification du choix de changement

Pourquoi ce choix spatial, financier, NTIC (parmi les autres solutions possibles, avantages et inconvénients de ce choix et des autres solutions possibles)?

Relance: Si vous pouviez, deviez changer immédiatement quelque chose dans l'organisation de votre entreprise, qu'est-ce que ce serait: (création, externalisation de service, e-commerce, nouveau réseau informatique, standardisation de la production, formation de personnel)?

5. Stratégie de localisation

5.1 Locaux- marché immobilier

Historique du choix de localisation (si pas mentionné avant sous changement)

Y-a-t-il eu d'autres changements spatiaux dans le passé? Changements de site ou de localisation?

Y a-t-il eu un choix entre achat et / ou location des locaux / construction spécifique, réutilisation de locaux?

Le choix des locaux a-t-il été géré en interne ou par un partenaire?

Si par partenaires (hors groupe): quels partenaires pour l'achat ou location: propriétaire individuel, banque, immobiliers d'affaires? Où sont-ils localisés? Où vous rencontrez-vous?

Comment êtes-vous arrivés à ce choix final? Votre idée de départ (projet de changement) a-t-elle évoluée ou transformée? Si oui en quoi et pourquoi?

Pouvez-vous nous donner un pourcentage approximatif du rapport loyer / salaire?

Comment voyez-vous le marché immobilier (industriel, d'affaires) dans cette région? A-t-il constitué un facteur d'implantation?

5.2 Justification de la localisation

Y a-t-il eu une mise en concurrence de plusieurs localisations. Si oui, qu'est ce qui a été déterminant pour ce choix (plusieurs réponses possibles)?

Les locaux / terrains disponibles?

Conditions financières: fiscalité, prêt, prise en charge d'intérêts; niveau des salaires?

Conditions de la main-d'œuvre: main-d'œuvre qualifiée, abondance de main-d'œuvre, sérieux, qualité du travail, bilinguisme?

Conditions de vie: qualité de vie, environnement, situation centrale?

Infrastructures de transport, terrains disponibles, encadrement pour recherche de terrains?

Autre?

Quels sont les avantages d'une localisation en Suisse/ autres pays européens?

Quels sont ses avantages/inconvénients par rapport à une localisation davantage urbaine/rurale?

Avez-vous réellement besoin d'être situé dans votre site actuel? Quelles proximités spatiales (locales, régionales, nationales, internationales) sont nécessaires, utiles pour l'entreprise?

6. Conclusion et bilan

6.1 Perception de la région (relance)

Selon vous, comment va évoluer «votre région» dans les prochaines années? Et les autres régions que vous connaissez? Pourquoi?

Quelles sont à votre avis les ressources spécifiques de la région?

Quelles sont ses forces et faiblesses majeures par rapport à une zone rurale ou urbaine respectivement, par rapport à d'autres zones urbaines pour une entreprise d'une zone urbaine en Suisse ou à l'étranger?

6.2 Relation entreprise et région (relance) but intégrer site et entreprise

En quoi l'entreprise est-elle reliée au territoire local? (ancrage séculaire, main-d'œuvre, relations autres entreprises...)?

Comment qualifieriez-vous votre localisation?

- Prestigieuse?
- Pratique pour les contacts avec vos partenaires: avec lesquels est-ce important d'être proche et pourquoi? Pourquoi n'est-il pas important d'être proche avec les autres partenaires?
- Dynamisme local, effets de développement régional, innovation?
- Autres?

6.3 Perception de l'aménagement du territoire et de la promotion

En quoi les pouvoirs publics peuvent-ils avoir une influence sur la localisation des entreprises? Doivent-ils le faire? Quels sont les éléments déterminants?

Comment jugez-vous les activités de promotion économique? Lesquelles connaissez-vous? Sont-elles adaptées? Que changeriez-vous?

Comment jugez-vous les activités d'aménagement du territoire? Lesquelles connaissez-vous? Sont-elles adaptées? Que changeriez-vous?

Auriez-vous des suggestions ou des conseils à leur donner?

Annexe 2

Bibliographie

BECCATTINI G., 1992, Le district marshallien: une notion socio-économique, in: BENKO G. et Lipietz A., *Les régions qui gagnent, districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique* [Economie en liberté]. Paris: PUF.

CREVOISIER O., CAMAGNI R., 2000, *Les milieux urbains: innovation, système de production et ancrage*. Enquête GREMI V. Neuchâtel: EDES et GREMI, 360 p.

CREVOISIER O., CORPATAUX J. et THIERSTEIN A., 2001, *Intégration monétaire et régions: des gagnants et des perdants*. Paris: L'Harmattan.

GILLY J.-P. et TORRE A., 2000, *Dynamiques de proximité*. Paris: L'Harmattan.

MAILLAT D., QUEVIT M. et SENN L., 1993, *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: pari pour le développement régional*. Neuchâtel: EDES.

MAILLAT D. et KEBIR L., 2001, *De nouvelles conditions-cadre pour des régions compétitives*. Neuchâtel: IRER.

OCDE, 2001, *Les villes et régions apprenantes*. Paris: OCDE.

PHILIPPE J., LEO P.-Y. et BOULIANNE L.-M., 1998, *Services et métropoles*. Paris: L'Harmattan.

PLANQUE B., 1985, Le développement par les activités de haute technologie et ses répercussions spatiales: l'exemple de la Silicon Valley. *Revue d'économie régionale et urbaine* 5, pp. 911-941.

RATTI R., BRAMANTI A., GORDON R., 1997, *The dynamics of innovative regions: the GREMI approach*. Ashgate: Aldershot.

ROSSINOT A. et al., 1997, Mutations économiques et développement des villes. *Urbanisme*, [hors série no 8].

SASSEN S., 1991, *The Global City: New York, London, Tokyo*. Princeton: Princeton University Press.

VELTZ P., 1996, *Mondialisation, villes et territoires, l'économie d'archipel*. Paris: PUF.

VELTZ P., 2000, *Le nouveau monde industriel*. Paris: Gallimard.

VODOZ L. et al., 2001, *NTIC et territoires: les enjeux territoriaux des nouvelles technologies de l'information et de communication*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR).